

مكتبة الثورة الإدارية  
بإشراف الدكتور كمال دسوقي

# وظائف الرؤساء

تأليف: تشستر بارنارد  
ترجمة: الدكتور كمال دسوقي

اهداءات ٢٠٠٢

أحمد / السيد محمد بدوي

الاستاذية

وَعَظَائِفُ الرُّؤَسَاءِ



مكتبة الثورة الإدارية  
بإشراف الدكتور كمال دسوقي

# وظائف الرؤساء

تأليف: تشستر بارنارد  
ترجمة: دكتور كمال دسوقي

مستند الطبع والنشر  
دار الفكر العربي



## تصدير

كان لا بد لي أن أشرك معي في قراءة هذا الكتاب ، والاستمتاع به ،  
والاستفادة بخبرات صاحبه — منذ وقع لي هذا الكتاب وعرفت صاحبه —  
كل مهمم بالإدارة أو مشغول بالتنظيم ؛ إذ قل أن نجد من بين رجال الأعمال  
ذوى الخبرة الباضجة وبعد النظر اللّوذي إلى صدق النظرية من هو أرفع قلماً ،  
ولا أبداع عرضاً لخبرته أو أنظم ترتيباً لمعلوماته من مؤلف هذا الكتاب في هذا  
الكتاب .

فشتشر بارنارد Chester Barnard مؤلف كتاب « وظائف الرؤساء  
The Functions of the Executive » هذا — الذي وصل إلى وظيفته  
مدير لشركة بل للتليفونات بنيوجرسي بأمريكا ، ثم إلى منصب مدير لمؤسسة  
Rockefeller Foundation له خبرة سنوات طويلة من قبل في  
مختلف أنواع المنظمات الصناعية ، والزراعية ، والحكومية ، والخيرية . . .  
تكشفت له فيها عن كثر فاعليات الأفراد والجماعات ووظائف المديرين  
والرؤساء ، حيث كان يربط هذه الخبرة العملية الواسعة بالقراءة النظرية المستفيضة  
في العلوم الاجتماعية والانسانية وعلوم التنظيم والإدارة وتطبيقاتها على الهيئات  
الصناعية والتجارية والحكومية والعسكرية والدينية بوصف أن هذه كلها أجهزة  
تعاون إنساني تتفاعل في داخلها عناصر فيزيقية ، وبيولوجية ، ونفسية ، وإجتماعية .  
نجاء كتابه هذا تحليلاً حقيقاً لطبيعة العملية الإدارية ووظائف الرؤساء فيها أينما  
كانت وحيثما وجدت . وكما قال عنه روبرت شيهان Robert Sheehan  
في التعليق على كتاب آخر له عن « التنظيم والإدارة Organizat. & Manag.  
في مجلة فورتيون Fortune » إنه لمن العجيب أن تكون لرجل متمرس

هكذا في فن الإدارة موهبة التأمل العقلي والقدرة الباهرة على الكتابة . . . إنه في هذا الكتاب يتقدم بطريقته في التشريع الهادئ، تختلف جوانب القيادة والوظيفة الإدارية . ونفس الطريقة أيضاً ينفذ إلى تطبيقات أبعد في نظرية التنظيم بكتاباته عن « التخطيط لحكومة عالمية Planning for World Government » و « معضلات القيادة في العملية الديمقراطية Dilemmas of Leadership in the Democratic Process » وكمحاضراته في ١٠ مارس ١٩٣٦ عن « العقل في أعمال الحياة اليومية Mind in Everyday Affairs » التي أوردها ملحقه بهذا الكتاب ، لتكون عوناً على تفهم الفصلين الثالث عشر والرابع عشر من هذا الكتاب كما يقول في مقدمته — ولأنها تفسر بوجه عام سلوك الرؤساء ؛ خصوصاً عملياتهم العقلية ، التي لم يتناولها هذا النص بصورة كافية .. وسوف يجد القارئ هنا بطبيعة الحال ترجمة لها .

والؤلف يبين لنا في مقدمة هذا الكتاب الظروف التي كان يعيش فيها بجمركه حين جاءته الدعوة لإلقاء محاضرات عن « وظيفة الرؤساء » في شتاء سنة ١٩٣٧ . لقد كان يقرأ كتاب القاضي كاردوزو عن « العملية القضائية » ويحاول بلورة أفكاره التي نجمت لديه عن المنظمات وإدارتها في كتاب عن « العملية الإدارية » — في اتصال وتعاون مع أساتذة وعلماء مدرسة إدارة الأعمال العليا الشهيرة بهارفرد — فصادف هذا العرض قبولاً وهوى في نفسه — لشعوره بحاجة أهل الإدارة حينئذ إلى تعبير عن الفهم المشترك بينهم لعمليات التنظيم والإدارة مهما اختلفت مجالاتها المدنية والدينية ، والعسكرية ، والحكومية ، والأكاديمية ... يكون دليلاً على صدق ما يحسون به جميعاً من وجود خصائص ومفاهيم ، وقيم ، ومدرجات عامة مشتركة بين وظائف الرؤساء القيادية في هذه المجالات جميعاً في الحاضر وفي الماضي وفي المستقبل .

إن مهارة الكثيرين من رجال الأعمال من الناحية العملية في قيادة المنظمات لا تنفي الحاجة إلى وضع نظرية في التنظيم تنطبق على كافة المجالات ،



وتستمد مبادئها من مختلف المنظمات ، ولكن بارنارد يتطلع حواله فلا يرى أكثر من مجرد محاولات مهما تكن ممتازة من الفاحية الوصفية للتنظيم ، فهي تحليل سطحي طبوغرافى أو شكلى ينفه الجوهر الذى ينفذ من خرائط التنظيم إلى القوى والفاعليات الباطنة فى العمل التماوى الإنسانى . ثم يرجع إلى مؤلفات المؤرخين وعلماء الاجتماع والسياسة فيرى أحياناً بعض الوصف لهذه القوى والتراكيب الاجتماعية — لكن دون اتفق فى رأى أو اقتحام لفكرة التنظيم — مما جعله يعتقد أن السبب فى هذا الإحجام من جانب علماء الاجتماع قيام نظرية الدولة ، وبالتالى المنظمات التى تتربك منها ، على مبدأ السلطة والشرعية والقانونية التى تمنع تقبل الحقائق الأساسية عن التنظيمات الاجتماعية ، فراح يقرأ كتب الاجتماع القانونى ليتبين أثر القانون فى التنظيم الاجتماعى ومدى قيامه على السلطة الشرعية . ثم لما تبين له أن السبب الثانى فى الخلط بين قانونية التنظيم واجتماعية هو « الفكر الاقتصادى فى القرن والنصف الماضيين وما اشاعه من فلسفة مادية نفعية ، راح يتبع خطر هذه الفلسفة فى تفسير السلوك الاجتماعى للإنسان « الاقتصادى » ودوافعه النفسية والاجتماعية على الاهتمام بحقيقة التنظيم — وأخيراً ينتهى إلى أنه لم يفهم حقيقة السلوك الانسانى فى المنظمات التى يعمل بها إلا بعد أن تعلّى عن هذا التفكير القانونى والاقتصادى فى عملية التنظيم . وجعل اهتمامه الأول بالنواحي النفسية والاجتماعية الأخرى القائمة جنباً إلى جنب وفى أهمية أكبر مع الفاحيتين القانونية والاقتصادية للتنظيم . وبهذا استطاع — فى تفكيره وفى تأليف كتابه — أن يتغلب على الخلط الكبير فى نظره الذى يحيط بالتنظيم .

ومع أن الكتاب يتألف من الفاحية الشكلية من أربعة أقسام : الأول عن المبادئ الأولية للأجهزة التعاونية ، والثانى عن تعريف وتركيب ونظرية المنظمات الرسمى منها وغير الرسمى ( الاجتماعى ) ، والثالث عن عناصر التنظيم من تخصص ، وحواجز ، وسلطة ، وقرارات ، وفرص ، والرابع عن وظائف

ومسئوليات الرؤساء في الأجهزة الإدارية... فإن المؤلف يقول في مقدمته إن من الممكن النظر لهذه الأربعة الأقسام على أنها قسمان فقط : الأول محاولة لمرض نظرية في التعاون والتنظيم ، والثاني دراسة لوظائف الرؤساء وطرق إدارتهم للمنظمات - وبهذا يبين الوحدة في موضوع الكتاب للتحقق بين قسميه الكبيرين من ناحية الفكرة ، وأقسامه الأربعة من ناحية الشكل ، وفصوله الثمانية عشرة من حيث معالجته مختلف النقط والموضوعات . والنصف الأول بقسميه استعراض يركز فيه المؤلف كل ما تحصل له خلال ثلاثين سنة من الخبرة في موضوعات وعلوم السلوك الانساني بوجه عام ، كأساس نظري لتفاعلية الأفراد داخل الأجهزة التعاونية ومنها المنظمات الإدارية ، أما النصف الثاني ابتداء من الفصل العاشر فهو التطبيق المباشر على العمليات الإدارية ووظائف الرؤساء ومشكلات قيادة التعاون في المنظمات . وسوف نوجز في هذا التعريف بالكتاب أهم ما جاء به من أفكار حسب التقسيم الشكلي الرباعي لفصوله الثمانية عشر .

يتناول القسم الأول الاعتبارات الأولية فيما يتعلق بالأجهزة التعاونية ، وبين الفصل الأول من هذا القسم كتمهيد عام كيف يتجاهل الحديث عن التنظيم كعملية واقعية تعاونية عند الكتابة في الاجتماع أو الدعوة للإصلاح الاجتماعى حيث لا نجد ( حينئذ ) إشارة إلى ضرورة التنظيم أو تحديد وظائف الرؤساء والقادة - الأمر الذى يشبه الاهتمام بوصف وظائف الأعضاء دون اهتمام بالتشريح .. أى بالتركيب لا الوظيفة والتفاعلية مع أن عدد المنظمات في المجتمع يصل أحياناً لأكثر من عدد سكانه باعتبار أن أغلب الأفراد عضو في خمسين منظمة أو أكثر . وإذا تركنا جانباً للمنظمات التى تنشأ بصورة عرضية طوال ساعات اليوم ، والمنظمات غير الرسمية والرسمية القصيرة الأمد ، وجدنا أن المنظمات التى تنجح في استمرار التعاون القائم على الوعى والتدبير والمهدف بين جهود منظمة عددها قليل بالقىاس إلى ما ينبغى أن يكون - رغم ما يبدو أن العكس هو الصحيح . وإنما يفشل التعاون في الاستمرار أكثر من مائة أوماتى

صفة ( كما في بعض الحكومات والجامعات والكفائس والبلديات التي نجحت في الاستمرار هذه المدة ) بسبب عدم التنظيم والتكامل نتيجة أن الطبيعة الانسانية ذاتها تقاوم التعاون الجماعي بالفردية الانانية. وبقاء التعاون في المنظمات الانسانية رهين بحفظ التوازن بين العوامل الفيزيكية ، والاجتماعية ، والنفسية ، والبيولوجية الذي يحقق لها التوافق والاستمرار والذي ينبغي أن يقوم على أساس نظري للتنظيم الرسمي يمثل هيكلًا عقليًا يقيد في حل المشكلات ويهين على تفهمها .

ينبغي أولاً أن نعرف الفرد في علاقته بالتنظيم — الفرد كذات أو شخص أو شيء جسي متميز ومتفصل ، والتنظيم كشكل أو جماعة أو اشتراكية تلمس الذات الفردية وتطحن على اللوقف الشخصي والدوافع الفردية . فالفرد مهما يكن جسماً مادياً متميزاً ومستقلاً هو خلاصة عوامل فيزيكية ، وبيولوجية ، واجتماعية تدخل في تركيبه ، وله خصائص شخصية أهمها الفاعلية أو السلوك الذي هو نتيجة عوامل سيكولوجية هي بدورها نتيجة لما للعوامل الثلاثة المذكورة من أثر في شخصيته وحاضره وموقفه الراهن ؛ إلى جانب القدرة على الاختيار وحرية الإرادة مهما تكن هذه القدرة محدودة وتلك الإرادة مقيدة لإمكان الوصول إلى الهدف وتحقيق الغاية . ونحن من الناحية العملية نتقلب بين النظر إلى الفرد كشكل على هذا النحو ، والنظر إليه من زاوية خاصة أو صورة جانبية باعتباره عضواً في جماعة تعاونية أو وظيفته في جهاز اجتماعي جهوده فيه لاشخصية وفاعلياته هي جزء من فاعلية الجماعة أو الجهاز . فإذا نظرنا إلى الفرد في صورته الكلية الشخصية ( خارج أية عضوية في جهاز اجتماعي أو تعاوني ) وجدنا أن سلوكه لاختيار ما إذا كان يشترك في الأجهزة التعاونية أم لا تحدده الدوافع التي هي نتاج العوامل المادية ، والبيولوجية ، والاجتماعية في الماضي والحاضر والتي ينتج عنها بدورها التكوين السيكولوجي للفرد ؛ كما تحدده البواعث المكافئة في الخارج التي تؤثر في اختيار الفرد وتجذبه نحوها . والدوافع التي هي رغبات ،

وحاجات ؛ بل نزوات تسمى إلى بلوغ هدف مقصود ابتغاء إشباع الحاجة وتحفيز التوتر . ويميز المؤلف في هذا الشأن تمييزاً عبقرياً بين كون الفعل للوحدى لتحقيق الغاية مجرد منتج لآثاره فيسمى حينئذ نشاطاً فعالاً effective وبين كونه — حتى ولو لم يحقق الغاية منه مشبعاً لحاجات الأفراد فيكون حينئذ نشاطاً غير فعال ، ولكنه كفء efficient .

ولما كانت الطرق الخاصة التي تتمثل في تكنولوجيا الصناعة ، وطرق تنظيم الإدارة ؛ والعظم الاجتماعية ، والطقوس الدينية ... كلها وسائل تعاونية لتحقيق الأهداف والتغلب على القيود أو الحدود التي تقف في طريق الأهداف ، فإن المؤلف يبحث في الفصل الثالث الحدود الفيزيائية والبيولوجية للأجهزة التعاونية ؛ أي أنه في هذا الفصل ينظر للأجهزة التعاونية كأجهزة حل آلية بصرف النظر عن العوامل الاجتماعية . وحتى مع هذا التبسيط المتعمد يلاحظ أن القيود التي تحد من تحقيق غايات التعاون نوعان : بيولوجية خاصة بملكات وقدرات الأفراد ، وفيزيائية تتعلق بتغيرات البيئة المادية . ولما كانت القيود كوظيفة أو دالة للموقف الكلي لا معنى لها إلا بالنظر إلى الغاية المستهدفة ؛ فإن التغلب على هذه القيود إنما يكون بتعدد العامل أو مجموعة العوامل القابلة للتبديل والتعديل . فإذا كان علينا أن تكون الخطوة الأولى هي محاولة التغلب على الخصائص البيولوجية للأفراد بعملية التعاون بوصف أن الهدف المشترك للجماعة أسمى من حاجيات الأفراد وجب علينا أن نعرف على ملكات وقدرات الأفراد تمهيداً للعمل على تغييرها . وفي هذا نجد أن إمكانيات التغلب على العوامل البيولوجية ( المتمثلة في قدرات الأفراد ) بالتعاون المباشر محدودة — سواء فيما يتعلق بالطاقة الجسمانية للفرد وقدرتها على تغيير البيئة بأعمال مادية ، وفي عمليات الإدراك الحسي للبيئة ، أو الفهم العقلي والاستجابة لها ، أو التصرف والتكيف واتخاذ القرارات .. لأن مختلف ملكات الفرد تعمل في ارتباط مع بعضها البعض ، وما يكون ظرفاً ملائماً لإحداها قد لا يكون ملائماً للآخرى بحيث يتعين التنازل عن فاعلية بعضها

في سبيل ضمان الفاعلية الكلية للتعاون ، ونحول الهدف الفردي إلى هدف جماعي والغايات الفورية المأجلة إلى غايات بعيدة آجلة عن طريق عملية وسيطة بين الفرد والجماعة هي عملية توزيع الجهود على المشتركين في التعاون لزيادة الفاعلية وتيسير التعاون ذاته ، وصيانة الجهاز التعاوني — وكل هذه عوامل تقييد للجهود التعاونية لا توجد في الجهد الفردي من شأنها جعل التعاون غير فعال ما لم توجد خطط مقننة للتغلب على الحدود البيولوجية الفردية كالروافع والآلات والأجهزة ووسائل النقل ، وظروف البيئة الطبيعية كالجو مثلاً . ولما كان مثل هذا التضيق الراق نادر جداً — فإن تداخل العوامل الناشئة عن تغير ظروف البيئة إلى جانب ما ذكرنا من تضارب القدرات في الفرد الواحد وتغير الأهداف ذاتها بتغير الإمكانيات والظروف ... كل هذا يجعل مهمة الأجهزة الإدارية المستولة عن تحقيق التعاون وخلق التوافق والتغلب على القيود أمراً صعباً .

وإن الأمر ليزداد صعوبة وتعقيداً حين يضاف إلى العمل التعاوني العاملان النفسي والاجتماعي اللذان لا يخلو منهما أي جهاز تعاوني أو اجتماعي . فهناك عوامل اجتماعية تدخل في التعاون لتؤثر في العامل النفسي للفرد سواء بطبيعة الجهاز التعاوني ذاته ، وللملاقات التي تنشأ داخله فتؤثر في دوافع الأفراد وخبرتهم وإشباع حاجاتهم . من هذه العوامل تفاعلات الاحتكاك مع الآخرين التي لا بد منها والتي تدم أو تحطم التعاون بما تحدث من تغير ملائم أو غير ملائم للجهاز التعاوني في صفات الأفراد العقلية والانفعالية ، وكذلك علاقة الفرد بالجماعة كجهاز عمل كلي يمثل وحدة تسمو على الفرد أو الأفراد المشتركين فيه من حيث تقديم المصلحة المشتركة التي هي غاية التعاون على إشباع الحاجات الفردية ، يضاف إلى هذا تدابير الأجهزة التعاونية لإدماج الفرد بها عن طريق الثواب والعقاب ، والرقابة على أفعاله وتصرفاته التي هي جزء وظيفي من الجهاز — مما هو بدوره عامل اجتماعي له أثره في العوامل النفسية — خصوصاً إذا كان الذي يهيئ المنظمة التعاونية هو الفاعلية effectiveness لتحقيق هدف

المنظمة لا الكفاية efficiency التي تجمع إلى هذا أيضاً إشباع دوافع الأفراد — وهو ما يحدث غالباً نتيجة أن ما هو مسألة اجتماعية في نظر المنظمات — سواء من حيث إرادة التعاون ذاتها ومن حيث الإشهادات الناتجة من التعاون — هو في نظر الأفراد حقائق سيكولوجية .

أما مبادئ العمل التعاوني — كما جاءت في الفصل الخامس كتلخيص للقسم الأول كله ، وفي محاولة لوضع أساس عقلي لنظرية التعاون والتنظيم ، وبعد أمثلة تصورية تبين طبيعة العمل التعاوني كوقف كل قوامه العوامل الفيزيائية والبيولوجية والاجتماعية — فهي : ١ — أن قدرة الفرد المحدودة على الاختيار ودوافعه لتحقيق الغايات ، تجعله يواجه أحد عوامل الموقف الكلي الذي يمتد به قيداً أو عائقاً فيتصرف فيه لتغيير الموقف الكلي . ٢ — وأهم ما يواجه الفرد في هذا حدود قدراته هو البيولوجية ، حيث استطاع الإنسان أن ينضم للجماعة ليتبنى أهدافاً مشتركة لا شخصية تتحقق بالتعاون . ٣ — إلا أن التعاون عملية اجتماعية تنشأ عنها بدورها عوامل اجتماعية تزيد للموقف تعقيداً ويؤدي التفاعل داخله إلى تغيير دوافع الأفراد وميولهم . ٤ — لذا فإن نجاح التعاون رهين بأن يسعى جاهداً لتحقيق غاية الجهاز التعاوني وغايات الأفراد — أعني أن يجمع بين الفاعلية والكفاية . ٥ — وفي هذا تواجه أية منظمة ضرورة الاهتمام بنوعين من الإجراءات : تنظيم الجهاز ككل في علاقته بالبيئة ، وإشباع حاجات الأفراد ودوافعهم . ٦ — وحين يوجد الفشل في التعاون يكون نتيجة نقص أحد الصنفين من الإجراءات أو كليهما ، ووظيفة الرؤساء هي ضمان التوفيق بينهما .

وبدأ القسم الثاني بالفصل السادس في تعريف التنظيم الرسمي بأنه الجهاز من الفاعليات أو القوى للسمكة بطريقة شعورية أو مدبرة لإثنين أو أكثر من الأشخاص لهدف محدد يتركب من عوامل فيزيائية وبيولوجية واجتماعية وشخصية ويوئع جهازاً تعاونياً أكبر منه كما تتبعه هو أجهزة تعاونية تنفرع عليه . كلها

مركبة أيضاً من العوامل الأربعة المذكورة . فالعناصر التي يمكن أن تقوم عليها نظرية التنظيم الرسمي ( الفصل السابع ) والتي بوجودها توجد المنظمات ، ويحفظ بقائها وتوازنها واستمرارها تمر للنظمة وتتحقق لها الفاعلية والكفاية معاً هي :

١ - وجود أفراد قادرين على الاتصال ببعضهم البعض : ٢ - لديهم إرادة العمل والتعاون . ٣ - لتحقيق هدف مشترك . فالمنظمات — بسيطة كانت أو معقدة — هي أجهزة لا شخصية من الجهود الإنسانية للنسقة ، ذات هدف مشترك يجتمع حوله كبدأ توحيد وتنسيق ، ولا بد أن يوجد داخلها أيضاً قدرة أفراد الجهاز على الاتصال ببعضهم مع بعض ، كما يلزم أن تتوافر إرادة التعاون كـ رغبة شخصية ، والفاعلية والكفاية لصيانة تكامل المهدف وأطراف الجهود المشتركة .

ولما كان تعدد المنظمات الكبرى في تركيبها يبدو أنه يغير من طبيعتها وتوازن هذه العناصر فإن المؤلف يخصص الفصل الثامن لوصف تراكيب هذه المنظمات المعقدة ويحدث فيه عن نشاطها من الناحية التطورية والوظيفية وتكوينها من وحدات صغرى « حاملة » أو « أساسية » اعتمادية أو تابعة تسيطر عليها أجهزة إدارية ؛ مما يجعل أهم خصائص تركيب الأجهزة المعقدة إنما تحدده ضرورة الاتصال وأثره في حجم الوحدة التنظيمية . والاتصال مسألة احتكاك وتبادل علاقات لا يحكمها التنظيم الرسمي بل الاجتماعي ، لأنه تفاعل بين أفراد يقوم على أهداف شخصية لاشتركة أو تعاونية ؛ تفاعل يؤدي تكراره إلى التأثير في انتظام عادات التفكير والعمل وتنمية حالات عقلية موحدة ، فمما يكن عدد الأفراد الذين للمرء بهم علاقة تفاعل محدوداً ، فإنه ينمو عن سلسلة العلاقات اللاحدة في أي مجتمع حالات عقلية موحدة تتبلور فيما نسميه العادات ، والعقائد ، والنظم . وهكذا تؤدي التنظيمات الاجتماعية إلى نشوء التنظيمات الرسمية ، بحيث تصبح هذه الأخيرة ضرورة لا غنى عنها لأي تنظيم اجتماعي كبير — بوصفها التي تبين الاتجاهات والنظم والحالات العقلية التي تنمو داخل التنظيمات غير

الرسمية وتقوم باظمـارها والتعبير عنها والتأثير فيها ، وإذا كانت التنظيمات الرسمية حين تقوم تؤدي بدورها إلى نشوء تنظيمات اجتماعية مقابلة ، فإن الاهتمام ينبغي أن يوجه كذلك إلى هذه التنظيمات الاجتماعية فيما يتعلق بالاتصال والتماسك ، وصيانة تكامل الأفراد والجماعة . وهذا ما يوضحه الفصل التاسع ، وبه ينتهى القسم الثانى — النصف الأول — من الكتاب .

وببدأ القسم الثالث عن العناصر الأساسية للتنظيمات الرسمية — الذى هو بدوره بداية للنصف الثانى من الكتاب فى وظائف الرؤساء — بفصل عن « أسس وأنواع التخصصات » . أما أسس التخصص كمال لا غنى عنه بالنسبة للتنظيم التعاونى وللأفراد مع استمرار التقدم التكنولوجى فهى ( ١ ) المكان الذى يتم فيه العمل ، ( ٢ ) الزمان ( ٣ ) والأشخاص ( ٤ ) والأشياء ( ٥ ) والطرق أو العمليات التى يتم بها . ويترتب على التخصص بناء على هذه الأسس ( أولاً ) أن تصبح فعالية الأجهزة التعاونية متوقعة تماماً تقريباً على ابتكار أو اصطناع تجديدات فى التخصص ( ثانياً ) أن يكون أول جانب فى التخصص هو تحليل الهدف أو الغايات العامة إلى غايات وسطى أو تفصيلية تصبح وسائل للغايات البعيدة . وبيان ذلك هو ما نجده فى الفصل العاشر .

أما الفصل الحادى عشر فيحدث عن « اقتصاديات الحوافز » باعتبار أنه ما دام الفرد هو العامل الاستراتيجى الأساسى فى التنظيم ؛ فلا قيام لأية منظمة إلا بالعمل على إشباع حاجاته وإرضاء دوافقه ، أو من الناحية الأخرى بالقدرة على تغيير هذه الدوافع . ويسمى المؤلف الطريقة الأولى طريقة الحفز method of incentives والطريقة الثانية طريقة الإقناع method of persuasion . الأولى خصوصاً فى اللغظات التى تهدف للربح . والثانية فى حالة المنظمات الدينية والسياسية . . . مع إمكان الأخذ بالطريقتين معاً فى كل الحالات ، واحتمال عدم جدوى كلا الطريقتين فى بعض الحالات ( حيث تسود القوى الطاردة المركزية للأفراد والتنافس بين المنظمات على



اجتذاب جهودهم إليها). ويميز يارنارد فيما يتعلق بالطريقة الأولى بين نوعين من المخاوف (١) نوعية فردية، و (٢) عامة مشتركة. الأولى (أ) كالاغرامات المادية بالنفوذ وغيرها (ب) والفرص الشخصية غير المادية كالضيق والامتناع ومراكز النفوذ والقوة، (ج) وظروف العمل المادية الملائمة، (د) والفوائد المثالية التي تشبع مثاليات الأفراد في علاقاتهم بالغير وفي مستقبلهم كالاعتزاز بالعمل، والشعور بالكفاءة والتضحية من أجل النهر. والثانية (هـ) جاذبية الجماعة أو روح التوافق الاجتماعي التي تزيل الفروق المنصرية والطائفية والعرقية من طريق التعاون (و) وظروف العمل المألوفة من حيث الاندماج باتباعاته ومزاوانته المعادة (ز) وكذلك فرصة الشعور بأكبر اشتراك ممكن في مجرى الأحداث. وأخيراً (ح) ما يسميه هو « حالة الكومنيون Condition of Communion » التي تأتي نتيجة الاطئنان الشخصي للعلاقات الاجتماعية والتي نسمي أحياناً التضامن، أو التكامل الاجتماعي، أو غريزة الاجتماع، الخ ... الأربعة الأولى من هذه المخاوف تفيد في التأثير الشخصي على الفرد، والثانية في التأثير الجماعي. ولا شك أن هذه ليست كل المخاوف الممكنة. ومع هذا فإن أية منظمة لن تستطيع استخدامها كلها. وأن ما يصلح منها لبعض الأفراد أو الجماعات قد لا يصلح للبعض الآخر. لذا فلا غنى للمنظمة عن تكميل طريقة الحفز بطريقة الإقناع بمعنى (أ) إنشاء ظروف قاهرة *coersive conditions* وترشيد الفرص *opportunity of rationalization* وتغذية المواقف بالدعاية والعشيرة *inculcation of motives*. وبقيّة هذا الفصل يحاول المؤلف فيها تطبيق هذا الموضع لأنواع المخاوف وطرق الإقناع والتبشير على المنظمات الصناعية منها والسياسية والدينية.

وفي الفصل الثاني عشر تحليل لنظرية السلطة كوسيلة اتصال للقرضاء بالمرسومين داخل المنظمة وتعريف لها بأنها « نوع الاتصال أو الأوامر في المنظمة الرسمية الذي به تصبح الأوامر مقبولة من جانب عضو المنظمة أو المشترك فيها

بوصفها تحكم الفعل الذى يقوم به ، أى بوصفها تحكم وتحدد ما يعمل أو يدعه فى حدود اختصاص المنظمة . وبهذا يكون للسلطة جانبان : جانب ذاتى يتعلق بقبول الأمر والاتصال بوصفه ملزماً ، وجانب موضوعى يتعلق بطبيعة الاتصال التى تجعله موضع تقبل ( وهو ما يسميه بارنارد التنسيق ) . ولما كان تقبل الأوامر من جانب المخاطب بها فيه إقرار وتثبيت للسلطة ، ينما إنكارها وعدم إطاعتها فيه قضاء على ما للسلطة من فاعلية وتأثير — فالعبرة حينئذ بالأشخاص الذين تصدر إليهم الأوامر أكثر من الأشخاص الذين يمثلون السلطة ويصدرون الأوامر . وإنما تكون الأوامر مقبولة من الناحية الثانية — إذا تحقق لمن تصدر إليه أربعة شروط :

(١) أن يفهم أو يستطيع أن يفهم مقتضى الأمر الصادر إليه ، (ب) ألا يجد فيه تعارضاً مع أغراض المنظمة ومصلحة العمل ، (ج) أن يجد وقت إصداره متوافقاً مع ميله الشخصى فى مجموعه ، (د) وأن يكون هو من الناجيتين الجسمية والعقلية قادر على الإذعان له . أما فيما يتعلق بالجانب الموضوعى للسلطة — بوصفها كيداً وفى الواقع العمل فى يد المرموس أكثر من الرئيس — فإن بارنارد يقول إن نجاح السلطة وبالتالي ضمان التعاون الوثيق المستمر رهين : أولاً — بأن تخضع الأوامر التى يصدرها الرؤساء للشروط الأربعة السابقة الذكر ، ثانياً — أن يخلق هذا الاستخدام المنظم للسلطة ما يسميه بمنطقة عدم الكلفة *zone of indifference* بمعنى تقبل الأوامر من جانب من صدرت إليه دون مبالاة بمنصر السلطة فيها أو تساؤل عن مصدرها ، ثالثاً : تنمية الميل الشخصى لدى الأفراد للابقاء على الهدف المشترك واتجاه الجماعة بحيث يؤدى تحويل الأوامر الشخصية إلى مصالح عامة لاشخصية إلى تقبل أوامر الرؤساء دون كلفة أو مبالاة بما فيها من تسلط ؛ بل على أنها طبيعية لسير العمل ، وهو ما يسميه « خرافة السلطة العليا *fiction of superior authority* » .

أما فيما يتعلق بالسلطة « كنوع أو نمط » من الاتصال فإن بارنارد يبين

العوامل التي تحكمها من الناحية الموضوعية التي تتعلق بالتنسيق فيما يلي : ( ١ ) .  
أن تكون طرق وخطوات الاتصال معروفة ومحددة من قبل ، ( ٢ ) أن يصل  
جهاز الاتصال إلى كل عضو في المنظمة مهما كان عمله أو مرتبته ، ( ٣ ) أن  
تكون خطوط الاتصال قصيرة ما أمكن حتى تؤدي إلى توفير وزيادة الثقة ،  
( ٤ ) وأن تستخدم بالقليل خطوط الاتصال كلها ابتداء من أجهزة الإرسال  
العليا للتعليمات والأوامر حتى المستقبلين الآخرين لهذه التعليمات ، ( ٥ ) تخصص  
الأفراد الذين يقومون بوظيفة الاتصال أو يتولون مراكز اتصال بحيث يؤدي  
التخصص الثابت الدقيق إلى تخفيف حدة البيروقراطية والروتين وقيام الطليقات  
والرياسات بعضها فوق بعض ، ( ٦ ) عدم قطع أو عرقلة خطوط الاتصال بينما  
المنظمة في حالة عمل إلا بالقدر الذي تفرضه الضرورة كاحلال رئيس محل آخر  
غلب أو منقول ، وجعل بعض المرموسين رؤساء في نوبات الليل بالمصانع . . .  
وأخيراً فإنه ينبغي أن تقتصر الاتصالات بالسلطة ؛ بمعنى ألا تصدر إلا عن  
المختص الذي له وحده حق إصدارها بحيث لا يتناقض المرموسون أوامره تصدر  
إلى جهات أخرى مهما كانت أعلى — تطبيقاً لمبدأ « وحدة الأوامر »  
في الإدارة .

بمجرد هذا يتحدث المؤلف ( الفصل الثالث عشر ) عما يسميه « بيئة  
القرار » بيد إظهار الفرق الجوهرى بين القرارات التي تصدرها المنظمات  
كعملية اجتماعية ، والقرارات عند الأفراد بوصفها عملية نفسية تحكمها ظروف  
اجتماعية . فقرارات المنظمات مهما اختلف نوعها ذات طبيعة اجتماعية تكنولوجية  
ينظيمية مختلفة عن سيكولوجية الأفراد ومنطق تفكيرهم — سواء في غاياتها التي  
هى أهداف عامة مشتركة ، بعيدة المدى ، وفي وسائلها التي لا تهتم بالأفراد  
قدر اهتمامها باغتناء الفرص . فأى جهد تعاونى إذن ينطوى على نوعين من  
القرارات : الأولى إرالفرد المشترك في التعاون ما إذا كان يختار المشاركة  
في الجهد التعاونى أم ، وقرارات المنظمة الذي لا يعنى بالتنتاج الشخصية قدر  
٢ — وظائف الرؤساء

عنايته بتحقيق الأهداف النهائية . ولما كان جوهر وظائف الرؤساء اتخاذ القرارات من النوع الثانى فى مراعاة لتوافقها مع القرارات من النوع الأول ، فإن بارنارد يتحدث بالتفصيل عن بعض ظروف اتخاذ القرارات التنظيمية — التى كثيرا ما يمكن تفويضها للرؤساء الأدنى على عكس القرارات الشخصية — من نواحى ثلاث : ( ١ ) موجبات القرار occasions وهل هى صادرة عن جهات عليا ، أم استئناف وإعادة نظر appellate cases ، أم صادرة عن الرئيس نفسه المختص . ( ٢ ) دواعى القرار evidences وهل اتخاذها لازم الآن : هل تمت دراسته قبل إصداره ؟ وهل الجوهر مهيأ له وسيتمكن تنفيذه ؟ وهل هو ضمن الاختصاص أم يجب تركه لشخص آخر ؟ ( ٣ ) وأخيرا ية القرار فيما يتعلق بالفرض منه والظروف المادية والاجتماعية المتصلة به من أجراء وأشخاص وقوى وزمان ومكان .

ثم تأتى أهمية تحمين الفرص الملائمة opportunism كمفهوم له أهميته . ولا غنى عنه فى اتخاذ القرارات التنظيمية . وهو عنصر أخلاقى أو أدبى moral يشير إلى الجال الموضوعى الذى ينبغى أن يتم فيه القرار كمعد تحليل للظروف والأشياء والإمكانات والصعوبات التى تحيط باتخاذ القرار ، أى التعرف على « العوامل الاستراتيجية » فى الموقف التى تساعد (أهوى) فى الوصول إلى الأهداف . وهو الجانب من العمل التنظيمى الذى ينبغى أن تفيد فيه العمليات للمنطقية والتحليلية ، والخبرة ، والملاحظة ، والتجربة . يقوم أساسا (و يساعد بدوره) على التخصص ، كما تتجلى فيه القدرة على التعاون . بوصف أن أخلاقية الميول والاتجاهات والقيم والمثاليات المؤثرة على الفرد . وعلى نظراته بالتعاون من خبراته الفيزيائية والبيولوجية والاجتماعية هى التى تساعد فى التغلب على مقاومة البيئة الخارجية من ناحية وعلى تمهيداً من ناحية أخرى كما أن هذه المقاومة تفرض تعديل الأهداف وتحديد فى نهاية الأمان والأمال . التى تمثلها .

وأخيراً فإن القسم الرابع عن « وظائف التنظيمات في الأجهزة التعاونية » يبدأ بالفصل الخامس عشر عن « الوظائف الرئاسية ». وتتلخص هذه الوظائف في ثلاث وظائف رئيسية : تهيئة وصيانة جهاز اتصال فعال للمنظمة قوامه هيكل تنظيمي رسمي وخطة اختيار وحفز الأفراد الأكفاء ووسائل الرقابة التي تسمح بفاعلية شئون الأفراد من ترقية وعقاب وفصل ... وأخيراً ضمان وجود التنظيم الاجتماعي ( غير الرسمي ) الذي يكفل وجود التوافق والانسجام بين الأفراد وفي هذه الوظيفة يؤكد بارنارد ضرورة توسيع الاتصالات على حساب تقليل الأوامر والقرارات والتأثيرات غير المرغوب فيها لحسن سير العمل . أما الوظيفة الرئيسية الثانية فهي تنمية اقتضاء أكبر جهود وخدمات ممكنة من جانب الأفراد وعن طريق خطوتين : الأولى ربط الأفراد في علاقة تعاونية مع المنظمة ، ثم توضيح الواجبات والخدمات المطلوبة منهم . والوظيفة الثالثة الأساسية هي تحديد وصيانة الأهداف والغايات .

أما العملية الرئاسية ( الإدارية ) ذاتها التي ليست وظائف الرؤساء إلا جزءاً أو جانباً منها بوصفها هي في جوهرها الإحساس بالمنظمة ككل وبالموقف الكلي الذي تقتضيه ، فإنها تسمو على مجرد قوة المناهج العقلية الخالصة . ووسائل تمييز هوامل الموقف . لذا فإن العملية الرئاسية محس وتدرج أكثر من أن يمكن وصفها في تحديدات معينة كالوظائف ، كما أن نجاحها يقاس بفاعلية وسائلها وكفاءة تصرفاتها . ويؤدي هذا بالتألف إلى الحديث عن الفاعلية والكتيابة باعتبار هذه الأخيرة هي حفظ توازن فاعليات المنظمة عن طريق إشباع دوافع الأفراد الكافي لاثارة هذه الفاعليات من هذا التوازن الذي لا يتم إلا بإيجاد ، وتغيير ، وتبادل المنافع بين طرفي الأجهزة التعاونية :: الأفراد والمنظمة في مجالات الاقتصاديات المادية ، والاجتماعية ، والفردية ، والتنظيمية . ففي كل منطقة توجد اقتصاديات من هذه الأنواع الأربعة :: المادى الذى هو الطاقات والمواد الطبيعية التى يساهم بها الأفراد وتأتى من عمل

المنظمة في البيئة - أى جميع المنافع التى تملقها المنظمة على الأشياء والقوى الطبيعية التى يحكمها نشاط المنظمة كقطعة أرض تملكها المنظمة وتنصرف فيها بما يحقق الاستفادة منها ، وهو اقتصاد متغير بتغير العوامل الفيزيكية وتغير نوع الفائدة الذى يتطلبه الاقتصاد المادى للمنظمة . ثم تأتى الاقتصاديات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الاجتماعية للمنظمة من حيث علاقاتها بتغيرها من المنظمات والأفراد الذين لا يرتبطون بها ارتباطاً تعاونياً ، فهى إذن مجموع إمكانيات التعاون مع خارجيهـا وهى أيضاً فى حالة تغير مستمر بسبب تغير اتجاهات الأفراد والجماعات نحو المنظمة لأسباب اجتماعية وشخصية ومادية . كذلك توجد اقتصاديات فردية ررد ذكرها فى الفصل الحادى عشر وتتعلق بإرادته العمل نظير ما يقدم له من إشبعات مادية واجتماعية . وهى متغيرة باستمرار كلما تغيرت حاجاته الفيزيولوجية وعلاقاته بالآخرين ، ونظرته لمصالحه الخاصة وحالته العقلية من حيث القم وتقدير المنفعة . وأخيراً ثمة اقتصاديات التنظيم أو المنظمة ذاتها التى بها يساهم أعضاؤها بالخدمات المادية والخدمات الاجتماعية ، والتى بها تستمد الأشياء المادية من البيئة وترد إلى البيئة ، كما تقدم للأفراد الإشبعات المادية والاجتماعية . مما تقدره هى على أساس من العوامل الطبيعية والاجتماعية والفردية تقديراً بغير هو الآخر باستمرار تغير هذه العوامل أو النظر إليها - الأمر الذى يعمل التعاون فى الكثير من الحالات غير ناجح ، وأنه لى يكون ناجحاً ينبغى أن يحقق أمراً معيناً لا يتبدد خلال تفاصيل وأجزاء عملية التعاون لأنه لا ينبع حاجات ودوافع الأفراد . هذا الأمر هو الكفاية التامة للمنظمة التى تتوقف بدورها على (١) كفاية إجراء وتفصيل العملية التعاونية ، (٢) وكفاية النظرة الاقتصادية للموارد والإعطاف والمعاملات والعوامل ككل .

ويتناول الفصل السابع عشر « طبيعة المستوية الرأسية » بوصفها العامل الأخلاقى المركز حول القيادة فى المنظمات . ويدف الأخلاقيات morals بأنها القوى والاستعدادات من النوع العام الثابتة للأفراد الذى يعمل إلى كفى ، أو

وقاية أو تعديل النزوات أو الرغبات، أو الميول الخاصة المألجة غير المتوافقة، ويقوى تلك التى تكون متوافقة مع تلك الاستعدادات — بما يساعد على خلق الشعور بالمسئولية . ونشأ الأخلاق من قوى خارجة عن الفرد كشخص سواء البيئة الاجتماعية أو ما هو أعلى منها كالعادات التى تتعلمها وتربى عليها ، وكالتاريخ والقانون والدين .. وإذا كان تعريف المسئولية «أنها قوة قانون أخلاقى شخصى معين فى ضبط سلوك الفرد إزاء رغبات أو دوافع قوية متعارضة» ، وكان الأفراد ليسوا سواء فى هذا ، فإن نتيجة الصراع بين الرغبات والقانون الأخلاقى الخاص هى إما (١) شل العصرف ، مع توتر إنفعالى ، والشعور بالإحباط والفقر وعدم الثقة أو القدرة على البت فى الأمور (٢) أو التمسى مع أحد القوانين وانتهاك غيره مع مافى ذلك من الشعور بالإثم وعدم الرضا والارتباك أو فقدان احترام الذات ، (٣) إيجاد فعل بديل يشبع الرغبة أو الدافع أو الميل المألج للفرد بما يعمشى مع أحد القوانين ولا يتعارض مع غيره بحيث تؤدى الخبرة بهذا الحل للصراع إلى تقوية القوانين الأخلاقية جميعها — ولكن ذلك يلزمه قوة إرادة وتمثيل من جانب الفرد لى تدعم قوة الخلق الشعور بالمسئولية — أما الطريقتان الأولى والثانية فتؤديان إلى التقهقر الخلقى عموماً ونقص الشعور بالمسئولية نتيجة الإحباط لعدم البت والميل إلى ترك الأمور للصدفة والتهرب من الموقف لتتخلص من الصراع أو تنمية القدرة الذاتية على التهرب منه . ولما كانت المراكز الرئاسية (١) تقوم على أخلاقيات معقدة (ب) وتتطلب كفاءة عالية من حيث المسئولية (ج) فى ظروف العمل والفاعلية التى تستلزم (د) قدرات فنية عامة خاصة بنفس الفرد من الناحية الأخلاقية — وأكثر من هذا (هـ) ملكة بث الأخلاقيات والشعور بالمسئولية فى الآخرين التى هى جوهر وظيفة القيادة وأولى مسؤولياتها التى بدونها تموت المنظمة نتيجة عدم ولاء الأفراد وإرادتهم التعاون .. لما كان ذلك كذلك فلم المؤلف يتوسع فى بقية هذا الفصل فى الحديث عن كل نقطة من هذه النقط .

نم تأنى خاتمة أخيرة فى الفصل الثامن عشر يتحدث للؤاف فى أولها عن أهم النتائج التى يمكن الخروج بها من الفصول السابقة مائخصة فى ست عشرة نقطة ، ثم ينتقل فى النصف الثانى من الخاتمة إلى ربط هذه النتائج بأفكار عامة يوجهها إلى الخمسة ملايين فرداً الذين يقومون فى الولايات المتحدة بوظائف رئاسية وإلى المائة ألفاً منهم الذين يشغلون وظائف رئاسية عليا . ونترك للقارىء أن يطلع على هذه الأفكار فى موضعها ويتأمل دلالتها .

كما نترك للقارىء أن يقدر قيمة للمومات التى جاء بها هذا الكتاب وفائدتها لرجال الإدارة والذين يتولون مراكز رئاسية ، سواء فى القسم الأول منه الذى جاهد للؤاف فى وضع نظرية تكشف عن الحدود المادية والبيولوجية والاجتماعية للأجهزة التعاونية وما يقابلها من تكوين نفسى للفرد ... وفى القسم الثانى الذى حلل فيه أهم وظائف الرؤساء والعملية الرئاسية فى المنظمات التعاونية هذا التحليل البارع الذى لو تمثله القائمون بوظائف الإدارة والإشراف لجعل منهم قادة ناجحين وأدى بمبطلاتهم إلى أكبر فاعلية وأعظم كفاية .

كمال وسوفى

أستاذ علم النفس المساعد  
ورئيس قسم الدراسات الاجتماعية  
جامعة القاهرة - فرع الخرطوم

الخرطوم ١٩٦٥/١١/١



## إلى والدي

الذي علمني في إحدى أزمات شبابي حكمة الاختيار بقوله :  
إن المحاولة والنشل هما على الأقل نوع من التعلم ، أما النشل في  
المحاولة فهي معاناة الخسارة التي لا تقدر لما كان يحتمل أن يكون .



## مُقَدِّمَةٌ

١ هذا الكتاب مراجعة وتوسيع لمخطوط أعدت لثاني محاضرات أقيمت في معهد لاول Lowell Instit. في بوسطن في نوفمبر وديسمبر ١٩٣٧ بنفس العنوان .

وإن معرفة بوجهة النظر التي نشأ عنها جهد كهذا لمى مفيدة أحياناً للقارئ، بحيث أنه قد يكون طريقاً لو أنني ربطت بإختصار الظروف التي أدت إلى تأليف هذا الكتاب . فقد جاني شرف دعوة الدكتور لورنس لاول Dr. A. Lawrence Lowell في وقت كنت فيه متأخراً في قراءة محاضرات القاضي كاردوزو بجامعة ييل Justice Cardozo's Yale Lectures عن « طبيعة العملية القضائية The Nature of the Judicial Process » فأثار هذا التوافق محاولتي لترتيب عرض منظم لإقتراضات كنت قد كونتها بالتدريج خلال سنوات عدة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية التي هي وظائف متخصصة فيما يعرف باسم « المنظمات » . فثلث كانت هذه الوظائف ينبغي أن توصف وصفاً كافياً ، فإن هذا الوصف ينبغي أن يكون في حدود التنظيم نفسه . ولقد حاولت في السنة الماضية أن أخطط جزءاً من نظرية تنظيم كمحاولة للإثارة الآخرين كي ينضموا هم بها . ولولا الإهتمام والتشجيع الذي لقيته في ذلك الوقت من جانب الأستاذ والاس دنهام Wallace B. Donham عميد مدرسة إدارة الأعمال العليا بهارفرد وزملائه الأساتذة كابوت Cabot وهندرسون Henderson ومايو Mayo ووايتهد Whitehead لم أكن ربما لأستطيع القيام بمحاولة في هذا المجال .

لقد سجلت مراراً عديدة أن الرؤساء قادرون على أن يفهموا بعضهم البعض بكميات قليلة عندما يناقشون المشكلات الجوهرية للتنظيم ، شريطة أن

تذكر المسائل دون إستناد على تكنولوجيات مجالاتهم الخاصة . وذلك صحيح إلى حد عجيب . . ويمكن ملاحظته خصوصاً على الطبيعة — عندما يناقش أناس من مجالات مختلفة في جوهرها مثل هذه المسائل . وليس ذلك راجعاً إلى أية تسمية مشتركة أو دراسة عامة لأجهزة التنظيم . فعلى وقت حديث تماماً لم يكن ثمة غير تراث قليل يمكن أن يفيد قط كأساس مشترك للفهم ، وهو غير معروف ولا أهمية كبيرة له عند معظم الرؤساء الكبار . وأكثر من هذا ، فإن المسائل إذا نظر إليها لا على أنها مشاكل عملية ، بل نظرية ، فإن الفهم المشترك يبدو أنه يختفى في كل الظروف بالسرعة التي يختفى بها إذا ارتدت للناقشات إلى سياق الأمثلة من تكنولوجياتهم الخاصة . ومع هذا فإن رجال الدين ، والعسكريين ، وموظفي الحكومة ، وموظفي الجامعات ، والرجال ذوي الأعمال المتنوعة جداً ... عندما لا يكونون شاعرين بمحاولة مناقشة التنظيم ذاته ؛ يبدو أنهم يكشفون عن فهم — أو بالأحرى إحساس — مشترك ومتشابه تماماً . أما أنا فكثيراً ما تصورت إمكان وجود خصائص كلية للتنظيم هي مفاهيم ، وقيم ، ومدرجات حية من جانب الرجال الماهرين في التنظيم لا في الحاضر فحسب ، بل في الأجيال السابقة ؛ سبق أن أدركها أيضاً للباحثون الفاحصون والدارسون للهرية .

ولكن لأشياء مما وصل إليه على يعرض للتنظيم بطريقة يبدو لي أنها تطابق خبرتي أو تطابق المفهوم الذي ينطوي عليه سلوك أولئك الذين أعرف أنهم مهرة في العمل الإداري أو في قيادة المنظمات . ولقد قام بعض الجهد الممتاز بوصف وتحليل الخصائص السلطوية للتنظيمات ، وهو شيء مهم ؛ ولكنه أشبه بالجغرافيا الوصفية التي ينقصها الطبيعية ، والكيمياء والبيولوجيا . إنه يلزم أكثر من مجرد الطبوغرافيا والخرائط في التنظيم تفهم الوظائف الإدارية ، كما أن العلم بأنواع وخصائص القوى الموجودة في العمل وطرق تفاعلها أمر لازم أيضاً .

وأكثر من هذا ، فإن علماء الاجتماع ، وعلماء النفس ، والاقتصاديين ، والباحثين في علم السياسة ، والمؤرخين — كما رأيت مؤلفاتهم — قد وصفوا الكثير من الظواهر الناشئة عن هذه القوى وأعطوا بعض التفسير لها . إلا أنني وجدت الاتفاق بينهم قليلا . إذ بدا لي دائما أن علماء الاجتماع — من أية زاوية تناولوا منها الموضوع — لا يكادون يصلون إلى حافة التنظيم كما خبرته حتى ينسحبوا . ونادراً ما بدا لي أنهم يحسون بعمليات التنسيق واتخاذ القرار التي يقوم عليها جزء كبير من الظواهر التي وصفوها على الأقل . وما هو أكثر أهمية ، أنه كان يتقصصهم معرفة الكثير عن التنظيم الرسمي كأحد خصائص الحياة الاجتماعية الأكثر أهمية ، وبوصفه الجانب التركيبي الرئيس للمجتمع ذاته . فالتقاليد ، والمادات ، والتركيب السياسية ، والمؤسسات ، والاتجاهات ، والذوايق ، والميول ، والفرائض قد نوقشت بتوسع . ولكن القنطرة التي توصل بين تعميمات الدراسة الاجتماعية من ناحية وتصرف الجماهير التي تتعلق بها هذه التعميمات من جهة أخرى لم تكن موجودة — فيما أعتقد .

وأنا أشتبه في أن يكون البحث عن المبادئ الكلية للتنظيم قد عوقبه التاريخ الطويل للتفكير المتعلق بطبيعة الدولة وطبيعة الكنيسة . إذ أن مركز هذا التفكير يرتبط بأصل وطبيعة السلطة . ويبدو أن نتيجته هي الشرعية *legalism* التي تمنع تقبل الحقائق الأساسية عن التنظيمات الاجتماعية . فلا واحدة من النظريات في التنظيم التي تناقض نظريات القانون يمكن أن تكون مقبولة ما لم تفسر هي الأخرى هذه النظريات الفقهية القانونية . ونظرية الفقه الخاصة بالدول كمصادر وأسس للتنظيمات الرسمية في المجتمع — وهي الفقه السائد كمنظريه قانونية في كل المنظمات المساهمة كالبليات ، والجامعات ، والمؤسسات . ودور الأعمال ، والجيش . . . هذا الفقه لا يتمشى مع نظرية أن كل الدول تقوم على تنظيمات . إلا أن هذا الافتراض الأخير لا يمكن قبوله إلا إذا كان قادراً على تفسير كلا حقيقتي الدول وسيطرتها الظاهرة من بعض النواحي على التنظيمات التي تنشأ عنها هي . وهكذا أجد نفسي بلا مخرج : من ناحية ،

النظريات التي تعرضت لوصف الجوانب الهامة المجتمع المنظم غير مقنعة إذا ووجهت بنظريات الدولة . ومن ناحية أخرى ، هذه الأخيرة تفشل ، حتى حين تنتقل من تطبيقاتها التي لا نهاية لها في القرارات القضائية ، تفشل في تفسير أكثر الخبرات أولية بالجهد المنظم .

وقد تقلبنا على انخراط الناشء عن هذه الاعتبارات في جزء منه أول الأمر بالاستفادة بقراءة « المبادئ الأساسية للاجتماع القانوني Fundamental Principles of the Sociology of Law لإيرلش Ehrlich » . وفكرة هذا الكتاب أن كل قانون فهو ينشأ عن المفاهيم الرسمية — وبالأخص غير الرسمية — للناس بوصفهم منتظمين في جماعات ، وأنه بالقدر الذي تصاغ به هذه المفاهيم والتصرفات في القانون الوضعي الذي تصدره سلطة سن القوانين ، لا يكون « القانون » إلا مجرد الصياغة . وليس مصدره الحكم ، أو المشرعون ، أو المحاكم — مهما كان تكوينها — بل الناس كما تنظمهم الأمور ، والجماعات بمختلف أنواعها . وحتى لو كانت طريقة هذا الكتاب مبالغاً فيها — كما يعتقد فينوجرادوف Vinogradoff أو كان البناء الذي يقيمه على طرفي نقيض مع النظريات القانونية الأخرى — كما يقول بوند Pound في تقديمه للترجمة الانجليزية لإيرلش ، فإن الحقيقة التي لامرأ فيها أن هذا الباحث المشهود له بالكفاءة في ميدانه يقدم عرضاً متوافقاً إلى حد كبير مع الحقائق كما خبرتها وعرفتها .

ثم إنه بعد مسألة السلطة كسبب للخلط فيما يتعلق بالتنظيم ، يأتي في المقام الثاني في نظري مجرى نمو الفكر الاقتصادي في القرن وال نصف الأخيرين ، والمبالغة في الواحى الاقتصادية للسلوك الإنساني التي جعلتها الصيغ المبكرة . للنظرية الاقتصادية مقنعة إلى حد كبير . فمع التسليم بفائدة عزل الجانب من السلوك الاجتماعي الذي نسميه « اقتصادياً » ، صرفت النظريات النامية نسبياً التي أقامها بكفاءة آدم اسمث وخلفاؤه الاهتمام بالعمليات الاجتماعية النوعية التي

ليست العوامل الاقتصادية غير جانب واحد منها ، وأكثت في مبالغة زائدة .  
الاهتمامات الاقتصادية . وقد اقترن هذا باستبعاد للتأمل الكافي للدوافع في  
النظرية الاقتصادية المجردة ، وتمحضت عن الفلسفة المادية النفعية ، كما سادت  
الآفكار البالغة الخطأ عن مكانة العمليات الفعلية في السلوك الاجتماعى في  
تمييزها عن العمليات الانفعالية والفيزيولوجية . وكان معنى هذا — ولا يزال  
معناه في تفكير الكثيرين حتى الآن — أن الإنسان « كائن اقتصادى » له  
بعض الأطراف القليلة غير الاقتصادية .

هذه النظرة — فيما يبدو لى — قد حملت — وربما كان من المتوقع أن  
تحمل — على إهمال التنظيم المادى النوعى الخاص ، وعلاقة الفرد به كمرکز  
للفاعلية في المجتمع سواء أ كان اقتصادياً أم لم يكن . وأستطيع على الأمل أن  
أقرر هذه الحقيقة ، وهى أنه مع كونى قد اهتمت مبكراً إلى كيفية السلوك  
بكفاءة في المنظمات ، فإنتى لم أبتدىء في فهم المنظمات أو السلوك الإنسانى فيها إلا  
بعد أن أنزلت متأخراً بكثير النظرية الاقتصادية والميول الاقتصادية منزلة  
ثانوية — مهما تكن أمراً لا غنى عنه . ولست أعنى بهذا مجرد أن المنظمات  
غير الاقتصادية — كالسياسية ، والتربوية ، والدينية — لها وجودها أيضاً وأن  
لها الأهمية الأولى ، بل أعنى بالتحديد فيما يتعلق بمنظمات الأعمال التجارية  
والصناعية أن الدوافع ، والليول ، أو التصرفات الغير الاقتصادية لها جوهريتها  
في السلوك — كالدوافع الاقتصادية — ابتداء من مجلس الإدارة حتى آخر رجل  
في المنظمة . والرأى المقابل يكن دائماً تقريباً ثم يظهر أحياناً كثيرة في عبارات  
رجال الأعمال ليس فقط ، بل أصحاب العمل ، والسياسيين ، ورجال الدولة ،  
والفنيين ، والمربين ، بل ورجال الكنيسة . وكنتيجة من نتائج هذا ، ينبغى  
أن تقوم القيادة على أنظمة ذات أساس صحيح ، لا على نظريات قائمة تنسكرحمة  
هذا الأساس . فكثيراً ما نسى إلى التكامل الاجتماعى — فيما أعلن — بطرق  
يفرضها المنطق القاسد إلى الحد الذى ياباه القوق السليم والخبرة الناضجة .

والنتيجة الملموسة لهذه الخبرة وهذه المعتقدات هي ما يقدمه هذا الكتاب ، إذ تأس الحاجة إليها بسبب الخلط وعدم اليقين الذي يحيط الآن بالموضوع ، والمدى الذي به تحكم المنظمات الرسمية بوجه خاص فاعليات الأفراد الموجهة . والبناء في المجتمع الحاضر . كما تأس الحاجة إلى نتيجة هذه الخبرة في علاقات مثل هذه المنظمات بالمجتمع بوجه عام ، وفي الدرجات التي بها تهيم فاعليات المنظمات الرسمية — في مقابلتها بالمؤسسات والتكوينات المجردة الأخرى للحياة الاجتماعية — تهيم تركيب الأجهزة الاجتماعية ووظائفها .

وينقسم هذا الكتاب من ناحية الشكل إلى أربعة أقسام ، ولكنه بمعنى ما يتألف من مقالين قصيرين أحدهما عرض لنظرية في التعاون والتنظيم ، وتكون المنظمات النصف الأول من الكتاب ، والثاني دراسة لوظائف الرؤساء وطرق عملهم الرسمية . وللوضوعان — وإن أمكن الاتفاق على تمييزهما لبعض الأغراض — هما في واقع العمل والخبرة لا يمكن فصلهما . قد يجوز أني لم أخذ في الاعتبار بدرجة كافية أن ذلك غير واضح بالنسبة للكثيرين ، وأنه لهذا السبب لم أوضح توضيحاً كافياً للوحدة بين جزئي الكتاب . فالحقيقة أن الخصائص المختلفة تماماً لنصفي هذا الكتاب قد تعطي فكرة باطلة عن إمكان فصل كلا الموضوعين .

ولقد حاولت في النصف الأول أن أعتصر بكل ما أستطيع من قوة كافة العلم الذي تحصل إلى ذهني من العلوم المتصلة بظروف السلوك الاجتماعي . وسوف يبدو للقارئ — كما بدلي — أن هذا المجال كان ينبغي تركه للذين لديهم الخبرة العلمية اللازمة للتزودة بالمعرفة الكافية وطرق البحث الصحيحة . وأهم تبرير لما قلت به من جهدي هو أن هذه المعرفة ينبغي — للفرض الذي نرى إليه — أن يعبر عنها في حدود التنظيم ، وأنه في هذا المجال قد اكتسبت خلال ثلاثين سنة الخبرة الوثيقة المتصلة ، وكثيراً ما لا يتحقق لأولئك الذين لديهم المعرفة الكافية والتدريب الملمى المطلوب مثل هذه الخبرة .

والكثير من الصعوبات التي قد يواجهها القارئ في النصف الأول من



الكتاب ليست - مع هذا - راجعة كلها إلى الطابع الابتكاري لهذا الجهد . وإنما هي تنبع من تمعد الأجهزة التعاونية في الواقع . ويذكر برودجان . P.W. Bridgman أن « كلية المواقف التي نواجهها - بما في ذلك المجتمع بجوانبه الاقتصادية ، والسياسية ، والفنية ، والدينية - هي أكبر تمقيداً بكثير من المواقف التي يقدمها أى بحث علمي محدود كما في علم الطبيعة أو الكيمياء <sup>(١)</sup> » . ويبدو لي ضرورياً تماماً أن نكف عن إثارة الأمل في ألا يكون السلوك الإنساني في المجتمع هو أعقد الدراسات التي نجاهد فيها بعقولنا . ومهما يكن الوضع ، وبسطة التعبير مرغوباً فيهما ؛ فليس من المرغوب فيه التقليل من قيمة صعوبات الملاحظة والتظربة أو صعوبات إقامة افتراضات قد تثبت فائدتها . كذلك لا ينبغي أن تضلنا - كما أعتقد أنه يحدث للكثير منا - السهولة النسبية التي بها يستطيع معظمنا أن يتوافقوا مع عالمنا . فالفينا من معرفة بما نفعل ، وكيف نفعله ، ولماذا نفعله ، أقل مما لدى ضارب البيزبول - وفي حالته لم توجد بعد في العالم كله للمرفة التشريعية ، والفيزيولوجية ، والعصبية ، والسيكولوجية - بل ولا مناهج الرياضيات - اللازمة لتفسير ما يفعله في ثوان . دون أن يكون قد سمع قط بهذه الأسماء .

ومهما يكن من أمر ، فإن بعض أولئك الذين يكون اهتمامهم الحالي بالنظرية الأساسية محدوداً ، قد يجدون من الأفضل البدء بالنصف الثاني من الكتاب عند الفصل الثامن . وهو استعراض بالتطويع المريضة جداً لوظائف ، وعمليات ، وأهم مشكلات الرؤساء أو القادة في المنظمات ، وإدارة الأجهزة التعاونية . ويقوم هذا القسم أساساً على الخبرة الشخصية والملاحظة ، وإن لم تكن صياغة مادتها تستغني عن النظرية التي وردت في القسم الأول وعن مساعدة الكتب الأخرى .

(١) P.W. Bridgman: *The Intelligent Individual and Society* (New York, The MacMillan Co., 1938), p. 10.

وأنا على علم ببعض الأخطاء في هذا العرض للموضوع لم أكن لأستطيع تصحيحها . فبالنظر إلى حقيقة أنني أفترض أن يكون هذا العرض جديداً من بعض نواحيه ، فهو يقصه الوضوح والتصورات — خصوصاً وأنه موجه إلى مثل هذه الجماعات الكثيرة ذات الاتجاهات والخبرة للتباينة تبايناً كبيراً . إذ لسوء الحظ تتضمن الأمثلة التصويرية من الخبرة الحديثة تكنولوجيات تحتاج إلى شرح موسع ، وسوف يجعل مثال لوحة التليفون في الفصل الخامس هذا الأمر واضحاً . وأكثر من هذا فإن هذا الكتاب ناقص وغير متمم في نواحي كثيرة . إذ ربما تازم سنوات كثيرة ورجال كثيرون — فيما أعتقد — للإكمال وإتمام دراسة كهذه .

وإنه ليعزني أكثر من هذا ، الفشل في خلق « حاسة » التنظيم — هذا الشعور التذوق والدراسي الذي يفوق كل إمكانيات الوصف ، والذي يشق أساساً من الخبرة الوثيقة بالعمود والإهتمام والميل . فمن الواضح أن الكثيرين ينقصهم الميل إلى علم التنظيم لأنهم ساهون عن فنون التنظيم ، غير مدركين لعناصره الهامة . إنه يفوتهم تركيب السمفونية ، وفن تأليفها ، ومهارة عزفها ؛ لأنهم لا يستطيعون سماع نغماتها .

لقد وزعت نسخ من محاضرة سيروس فوج براكيت Cyrus Fogg Brackett Lecture التي ألقيتها في جامعة برنستون في ١٠ مارس ١٩٣٦ على جمهور المستمعين بمعهد لاول لتكوين أساساً عوناً لم على تفهم الفصلين الثالث عشر والرابع عشر من هذا الكتاب . وقد أعيد طبعها هذا كملحق لنفس الفرض ، ولأنها بوجه عام تفسر سلوك الرؤساء — خصوصاً عملياتهم العقلية التي لم تتناولها بصورة كافية في النص الرئيسي .

وأدين بالمساعدة الصابرة القيمة ديناً عظيماً للميجور إدوارد جونستون Major Edward S. Johnston بالولايات المتحدة الأمريكية الذي قرأ المخطوطات الأولى وأفادني بالنقد النافع والكثير من اللادة التصويرية . كما أتى

أشكر خصوصاً لورنس هندرسون Lawrence J. Henderson وأبوت وجيمس لورنس Abbott and James Lawrence أستاذ الكيمياء في جامعة هارفرد الذي ضحى بالكثير من الوقت لإمدادي بالصح الذي لا يقدر فيما يتعلق بالكثير من مسائل النهج ، وللمونة التي لم يكن غنى عنها ، والتشجيع فيما يتعلق بالمعالجة الوصفية ككل .

ويعطى لي أيضاً أن أسجل تقديري للمونة التي لم تعرف الكلل لسكريدتي الأنة ليليان وتى Miss Lillian Whitney التي لم تنهض بشايط فقط إخراج الطبقات المختلفة للمخطوط ، بل نظمت بكفاءة أيضاً التفاصيل المديدة لشئون التي جمعت هذه الدراسة أمراً ممكناً .

سوث أودانج - يوجري  
١٥ يوليو ١٩٣٨

تسمر بارنارد



## المحتويات

### القسم الأول

اعتبارات أولية فيما يتعلق بالأجهزة التعاونية

- ١ - تمهيد
- ٢ - الفرد والتنظيم
- ٣ - الحدود الفيزيائية والبيولوجية للأجهزة التعاونية
- ٤ - العوامل السيكولوجية والاجتماعية في أجهزة التعاون
- ٥ - مبادئ العمل التعاوني

### القسم الثاني

نظرية وتركيب المنظمات الرسمية

- ٦ - تعريف التنظيم الرسمي
- ٧ - نظرية التنظيم الرسمي
- ٨ - تركيب المنظمات الرسمية المعقدة
- ٩ - التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالمنظمات الرسمية

### القسم الثالث

عناصر المنظمات الرسمية

- ١٠ - أسس وأنواع التخصصات
- ١١ - اقتصاديات الحوافز
- ١٢ - نظرية السلطة
- ١٣ - بيئة (جو) القرار
- ١٤ - نظرية الفرص

#### القسم الرابع

وظائف التنظيمات في الأجهزة التعاونية:

١٥ - الوظائف الرئاسية (الإدارية)

١٦ - العملية الإدارية

١٧ - طبيعة المسؤولية الإدارية

١٨ - خاتمة

#### ملحق

المحل في شؤون الحياة اليومية .

الشيخ العلامة

---

إعتبارات أولية  
فيما يتعلق بالأجهزة التعاونية





## الفصل الأول

### تمهيد

في كل مادار من تفكير حتى الآن حول القلق الذي نمر به اليوم لأنجد من الناحية العملية إشارة فيما كتب عن الإصلاح الإجتماعى إلى التنظيم الرسمى Formal organiz. بوصفه العملية الواقعية التى يتم بها العمل ، الإجتماعى إلى حد كبير . بل تكاد هذه العملية المادية أن تتجاهل تمام التجاهل تقريباً ، حتى بوصفها مجرد حامل فى أى ظرف أو موقف إجتماعى . فمثلاً ، فى الكتابات المتداولة عن ظروف العمل ، وسياساته ، ومنظاته ... لا يكاد يذكر شيء ما من أى من الجماعات التى تناقش الموضوع ، عن ضرورات تنظيم العمل ، أو عن وظائف الرؤساء وتنظيمهم فيما يتعلق بالعمل . ولو أن أحداً فحص كتاب السير جوزيا ستامب Josiah Stamp الجديد : علم التوافق الإجتماعى The Science of Social Adjustment — وهو بحث مثير يفتد إلى علل اختلال التوازن الإجتماعى — فقل أن يحد المرء سطرًا واحدًا فيه إشارة إلى وجود التنظيمات الرسمية ؛ رغم صلة المؤلف الوثيقة بها . أو يحد فقرًا واحدًا يتعلق بدراستها كأحد المجالات الهامة للكشف العلمى الذى يستهدف التوافق الإجتماعى الأقدر على تغيير الظروف والأحوال .

وفى رأى أن ضعف الانتباه هذا هو أشبه بترك أحد الأعضاء الحيوية فى الجسم دون تشريح ، أو وظائفه دون فيزيولوجيا ( علم وظائف الأعضاء ) إذ الفحص الدقيق لأفعال الكائنات الإنسانية التى نلاحظها فى مجتمعنا : حرارتها ، وكلامها ، الأفكار والإفعالات التى تظهر من كلامها وأفعالها — يبين أن الكثير منها — بل معظمها — يحدده أو يوجه ارتباطها بالتنظيمات الرسمية

ويصدق ذلك أكثر وضوحاً على تصرفات الأشخاص كـ مستخدمين ورواتب، بيوت مما عساه يشغل ربع وقتهم . إلا أغلب الأشخاص في غير ساعات العمل هم أعضاء أو مشتركون في منظمات أخرى . فإذا حصرنا الأثر ، وجماعات العمل التي يشترك فيها أكثر من شخص ، والشركات المحلية المتعددة ، والمؤسسات الحكومية المستقلة وشبه المستقلة ، وفروع الحكومة ومصالحها ، والإتحادات ، والنوادي ، والجمعيات وتجمعات الأصدقاء ، والمنظمات التربوية ، والجلطات الدينية ... وجدنا أن عدد المنظمات الرسمية في الولايات المتحدة يصل إلى ملايين كثيرة ، وربما يصل عددها إلى أكثر من مجموع عدد السكان <sup>(١)</sup> ، إذ أن لـ القليلين من الأفراد هم الذين يحتل أن ينتموا لأقل من خمس إلى عشر منظمات من هذه ، والكثير هم الذين ينتمون فعلاً لخمس منظمات أو أكثر . فسلوكهم تسيطر عليه أو تملئه أو تجده هذه للعلاقات بطريقة مباشرة . وأكثر من هذا ، فإنه توجد في الفترة القصيرة من اليوم أو الأسبوع مئات كثيرة من التنظيمات الرسمية ذات أمل قصير - ساعات قليلة على الأكثر - لاتحدد بأسماء وقبلما يفطر إليها كتنظيمات .

والذي يهمنا الآن ، أن التنظيمات الرسمية يمكن وصفها أكثر من أن يمكن تعريفها بدقة . وأكثرها أهمية تجمعات الجهود التعاونية التي يمكن ومن المألوف أن تطلق عليها أسماء محددة ، ولها رؤساء معينون أو قادة معترف بهم ، كما أن ثمة لوجودها مبررات يمكن ذكرها بالتقريب . مثل الحكومات ، والمصالح الحكومية ، والكنائس ، والجامعات ، ووحدات العمل ، والشركات الصناعية وفرق الأوركسترا السمفونية ، وفرق كرة القدم .

فالتنظيم الرسمي هو هذا النوع من التعاون بين الأفراد القائم على الوعي

---

(١) أن إحصاء الإمكانات ليس إلا تخميناً مقدماً في عمليات الجمع والطرح ولا ينتج غير كميات من التكميلات الفلكية . وسيأتي مثال بسيط في الفصل الثامن من تركيب المنظمات الرسمية ، عند الحديث عن الجماعات الصغيرة جداً فقط .

conscious والتدبير deliberate والغرض purposeful - التعاون الموجود في كل مكان والذي لاغى عنه أو مفر منه في هذه الأيام ؛ بحيث لا يقابله عادة غير كلمة « الفردية individualism » وكأن ليس ثمة طريقة تعاون أخرى . وفضلاً عن هذا ، فإن الكثير مما نعتبره صحيحاً وثابتاً ومتوقفاً إنما يتجلى لنا كثمرة للجهد المنظم تنظيماً رسمياً بحيث استقر في أذهاننا أن الجهد المنظم هو عادة الذي ينجح ، وإن فشل التنظيم أمر غير عادي . وهذا الوهم من بعض جوانبه مفيد في ذاته ، بما فيه من الحرص الكبير ، وبالنسبة للكثير من شئوننا الهامة ، على الأقل في الظروف التي نسميها « عادية normal » .

إلا أن الحقيقة هي أن التعاون الناجح في التنظيمات الرسمية أو من جانبها هو الشيء غير العادي . فما تراه من يوم لآخر هو البقاء الناجحة بين حالات الفشل التي لا تحصى . والمنظمات التي استرعت اهتماماً ثابتاً — وكلها تقريباً في أحسن الظروف قصيرة العمر — وهي الاستثناء لا القاعدة . قد يقال بحق إن المدنية الحديثة تتميز بطول بقاء تنظيماً التي هي موجودة وقائمة في أي وقت معين ، إلا أن ذلك ليس معناه أن المنظمات للبيئة في ذلك الوقت قد استمرت أو سوف تستمر في الوجود طويلاً . كذلك فإن من المعروف أن وجود شعب لا يعنى بالضرورة وجوده للأبد ، بل مجرد التوازن بين ما يقع باستمرار من مواليد ووفيات .

بهذا فإن أغلب التعاون يسقط في فترة الحل ، أو يموت في المهد ، أو يعضى نحوه طفلاً . وفي مدينتنا الغربية لا تستطيع أن تدعى القدم في البقاء غير منظمة رسمية واحدة هي كنيسة الروم الكاثوليك . أما القليل من الجامعات ، والقليل جداً من الحكومات الوطنية أو الأمم المنظمة بصورة رسمية فهي التي يزيد عمرها على مائتي سنة . توجد بلديات كثيرة أكبر عمراً من هذا ، ولكن القليل من المنظمات المساهمة الأخرى هي التي تمشي أكثر من مائة سنة . فالفشل في أن تتعاون ، الفشل في التعاون ، الفشل في التنظيم ، عدم التنظيم ،

عدم التكامل ، تخريب التنظيم — بل التجديد وإعادة التنظيم — هي الحقائق المميزة للتاريخ الإنساني .

من الصعب الجدل في هذا . وتشير تفسيرات هذه الحقيقة عادة إلى مجموع الطبيعة الإنسانية، إلى الاعتداء بالذات والأنانية ، إلى غريزة للقائلة ، إلى التعطيات الاقتصادية « الفاسدة » ، أو إلى الصراع على العيش وموارده المحدودة . كما تشير تفسيرات أكثر توعية إلى أخطاء التركيب ، إلى « النظم الفاسدة » . أو إلى فساد العمل أو خطأ الفاعلية ، الحاجة إلى التضامن أو الروح العالية ، سوء القيادة أو الإدارة . وقد يكون أى من نواحي الضعف هذه موجوداً ، إلى أن علة عدم الثبات الاستمرار المحدود للمنظمات الرسمية تكن أساساً في القوى الخارجية . تلك القوى التي تمثل في نفس الوقت المادة التي تستخدمها المنظمات . والتقيد على فاعليتها ونجاحها . فبقاء المنظمة يتوقف على حفظ توازن من نوع معقد في بيئة لا تكف عن تذبذب موادها وقواها وعناصرها الطبيعية والبيولوجية والاجتماعية ، متطلبة تجديد توافق العمليات الداخلة على المنظمة . وسوف يكون اهتمامنا بطبيعة الظروف الخارجية التي ينبغي أن يتم التوافق بها ، إلا أن مركز اهتمامنا سيكون العملية التي يتحقق بها التوافق .

وظائف الرؤساء التي يهتم بها الجزء الأخير من هذا الكتاب هي وظائف الرقابة ، وإدارة سير العمل management والإشراف ، وإدارة الإجراءات-Administration في المنظمات الرسمية . وهذه الوظائف لا يزاؤها فقط كبار الموظفين في مثل هذه المنظمات ، بل كل أولئك الذين هم في مراكز رقابة أيما كانت درجتها . ففي المنظمات الكبرى المعقدة التركيب يقوم مساعدو الرؤساء والمديرين — وإن لم يكونوا مديرين ورؤساء — بمزاولة هذه الوظائف . كذلك فإنه في الكثير من الحالات تنزل مسئولية إصدار القرارات والأوامر رسمياً إلى جماعات نظامية كالميثاق التشريعية ، والمجالس ، اللجان ، وحينئذ يمكن القول بأن لهذه الجماعات ووظائف رئاسية أو إدارية أو تنفيذية . ومن جهة

أخرى ، فإنه يحدث غير قليل أن يزاول كبار الموظفين في المنظمات ، وإن كان معترفاً لهم بوظائفهم الرئاسية ويشغلون مراكز هامة — يزاولون وظائف رئاسية- قليلة أو غير هامة أو عرضية ، وعلى أقل تقرير ، فبعض عمل الرؤساء جميعاً ليس رئاسياً تنفيذياً executive بالمعنى الذى يهمننا . جدير بالذكر إذن أن الوظائف التى تتعلق بها هذه الدراسة هى الوظائف التى يحددها عمومًا النشاط للبالغ لمعظم الأفراد الذين يسمون رؤساء ، وأنه لا ينبغي لنا أن نتقيد بالألقاب المصطلح عليها أو بالتعريفات الخاصة لكلمة « رئيس » أو « مدير تنفيذى » .

كذلك فإننا لا نتقيد بالوظائف الإدارية أو الرئاسية في المنظمات الصناعية أو التجارية . بل على العكس من هذا ، ندخل كل أصناف وأنواع التنظيمات الرسمية في نطاق الفرض الذى ترمى إليه ملاحظتنا . وطبيعة هذه المنظمات وعملياتها هى التى تحدد ما هى وظائف الرؤساء وكيف ينبغي القيام بها ومع أننا سلضع نعرض أعيننا المنظمات الكبرى والهامة ، فإنه يوجد أيضاً الكثير من المنظمات الرسمية الأخرى ذات الأهمية أو الاستمرار الأقل ينبغي أيضاً النظر إليها بعين الاعتبار .

ومع هذا نقبل أن ندخل في الوظائف والعمليات ، لا بد أن نخصص وقتاً لتحليل وتعريف المصطلحات التى سنستخدمها . وعلى هذا سندأ بفصل عن الإعتبارات الأولية المتعلقة بالأجهزة للتعاونية . وسيخصص الفصل الأول من هذا الكتاب لتعمية نظرية في التنظيم الرسمى كمحاولة لتشكيل هيكل عقلى يكون أداة نافعة في دراسة أو مناقشة مشكلات التنظيمات المادية . وإذا ما تم إنشاء هذا الهيكل الأساسى وتوضيحه ، فسوف يبرز القسم الثانى من الكتاب بتفصيل أوسع عناصر التنظيم الرسمى ، والعلاقة بينها وبين الوظائف الرئاسية . وأخيراً مكانة الوظائف الرئاسية من الإبقاء على التعاون .

## الفصل الثاني

### الفرد والتنظيم

لقد وجدت من المستحيل أن أستطرد في دراسة التنظيمات أو دراسة سلوك الأفراد فيما يتعلق بها من غير أن أواجه ببعض الأسئلة التي يمكن عرضها ببساطة ومنها مثلاً : ماهو الفرد؟ وماذا نعني بالشخص؟ إلى أى حد يكون للناس القدرة على الإختيار أو حرية الإرادة؟ وقد يفرينا أن نتجنب مثل هذه الأسئلة الصعبة . ناركين إياها للفلاسفة والعلماء الذين مازالو يجادلون حولها القرون الطويلة ، إلا أنه سرعان ما يبدو أننا لو حاولنا تجنب الإجابة بالتصديد على مثل هذه الأسئلة فلن نستطيع التخلص منها . فنحن نجيب عنها بطريقة ضمنية في كل ما نقوله عن السلوك الإنساني . وما هو أكثر أهمية ، أن كل أنواع الناس ، وخصوصاً القادة والرؤساء يسلكون على أساس من الافتراضات أو الانبجهاات الجوهرية . فيما يتعلق بهذه الأسئلة ، وإن كان هؤلاء الناس قلما يشعرون أنهم يفعلون ذلك ، «فتلا عندما نأخذ على عاتقنا أن نقتع الآخرين بعمل ما نريد أن يعملوه فنترض أنهم قادرون على أن يقرروا ما إذا كانوا سيعملون أم لا . وعندما نهيب للتعليم أو التدريب فنترض أنه بدونهما لا يستطيع الناس أن يفعلوا أشياء معينة : يعنى أن قوة إختيارهم ستكون أكثر تحديدأ . وعندما نضع القواعد والوائح ، والقوانين .. التي كثيرا ما تعتمد ضمنها بكميات كبيرة — فنترض عموماً فيما يتعلق بموضوعاتها أن الذين سوف يخضمون لهذه القواعد والوائح والقوانين تحكمهم قوى خارجة عن أنفسهم .

ويمكن توضيح دلالة هذه الملاحظات أكثر من هذا بالإشارة إلى الاختلافات المتطرفة في تصور كلمة « فرد » Individual وهي ليست غير كلمة واحدة — لدى مناقشاتنا للتعاون والتنظيم ووظائفهما . فن ناحية يسترعى الانتباه

بكلمة فرد الشخص الإنسانى الواحد ، المعين ، الفرد ، للميز باسمه ، وعنوانه وتاريخه ، وشهرته ( سمته ) . ومن ناحية أخرى — عندما يتحول الانتباه إلى المنظمة ككل ، أو إلى أجزاء بعيدة منها ، أو إلى تكامل الجهود التى يحققها التسيق ، أو إلى الأفراد مبطورا إليهم داخل الجماعات ... وحينئذ يفقد الفرد صدارته للموقف ، وتعطى الصدارة بالأحرى لشي آخر ، غير شخصى فى طبيعته . فإذا تساءلنا فى مثل هذه المواقف : ماهو الفرد ؟ ما طبيعته ؟ وما طبيعة اشتراكه فى هذا الموقف ؟ وجدنا اختلافا وعدم يقين شائعين . والكثير من تصارع المتفكرات ومن لليول الظاهرة التى نلاحظها فى المجال السياسى — كما تميز عنها ألفاظ : الفردية ، والجماعية ، والركزية وحرية التجارة والاشتراكية وفكرة الدولة والفاشية والحرية العامة ، وحرية الفرد ، والتجديد السبرى ، والنظام ... إلى جانب بعض الاضطرابات فى النظام الصناعى . تنشأ فيا أعقد من العجز عن التوفيق بداهة أو بطرق أخرى بين مدركات المراكز الاجتماعية والشخصية . للأفراد فى اللواقف العملية .

ومن شأن هذه الاعتبارات أن تؤدى إلى أنه — عند القيام ببحث واسع فى طبيعة المنظمات ووظائفها ، أو عند محاولة بيان عناصر العمليات الإدارية فى المنظمات .. ينبغى اتخاذ خطوة أولى للكشف عن المركز أو للفهوم أو للصادرات خصوصا فيما يتعلق بالإنسان أو «الفرد» أو «الشخص» . والأمور التى تتصل به . وبدون هذا الاستكشاف المبدئى يكون من المؤكد وجود غموض لا لزوم له ، وسوء فهم لا ريب فيه . وليس معنى هذا أننى سوف أقوم ببحث فلسفى أو بتعقيق علمى . ولكن منناه أن على أن أقدم هيكلا تركيبيا ، وصفيا أو تخيليا . يمكن الرجوع إليه فى توافق واتساق خلال هذا الكتاب .

وعلى هذا ، فسوف أناقش باختصار فى هذا الفصل الموضوعات الآتية :

أولا — حالة الأفراد وخصائص الأشخاص بوجه عام . ثانيا — طريقة تناول الأفراد والأشخاص فى هذا الكتاب . ثالثا — بعض خصائص السلوك .

«الشخصى خارج الأجهزة المتماونة . ثم رابعاً — معنى «الفاعلية» والكفاية  
في السلوك الشخصى .

أولاً : فيما يتعلق : ١ — بحالة الأفراد و ٢ — خصائص الأشخاص .

### (١)

(١) أولاً وقبل كل شيء نقول إن الكائن الإنسانى الفرد هو شيء جسمى متميز ومنفصل . ومن الواضح أن كل أحد يؤمن ، أو يتصرف عادة وكأنه يؤمن ، بهذا الكيان الجسمى الفردى . ومع هذا فإنه لأغراض أخرى أوسع يبدو واضحاً أنه لا شيء — بما فى ذلك الجسم الإنسانى — له وجود مستقل . فن المستحيل أن نصفه ، أو أن نستخدمه ، أو أن نقله ، إلا فى حدود بقية العالم أو بعملية عزل أكبر داخله . مثال ذلك ما إذا تغيرت درجة حرارة البيئة ، فلا بد أن تتغير درجة حرارة الشيء أو الجسم ( إلا فى حدود توافق محدد على أساس بيولوجى ) . كأن نقل الجسم ينضمه لفعل قوة الجاذبية ، وتركيبه يتوقف على الجاذبية سواء بطريق مباشر أو غير مباشر . وعلى هذا نقرر منذ البدء أن الكائن الإنسانى — منظوراً إليه من الناحية الجسمية — يمكن ملامته إما كشئ فردى أو كجسد صورة أو مثال لفاعلية العوامل المادية ( الجسمية ) فى السكون . أما أى الطريقين «أصح» فيتوقف على الغرض الذى ترمى إليه . فالمهندس الممارى حين يحسب قوة تحمل أساسات أبنية يفكر فى الأشخاص لا ككائنات فردية إنسانية ، بل كدالات (وظائف) لفعل قوة الجاذبية ، بصرف النظر من جانبه من النواحي الأخرى .

(ب) ومع ذلك فإن الجسم للجسد — سواء نظر إليه — لأغراض العملية المحدودة — على أنه جسم مادى أو بوصفه صورة أو دالة للعوامل الطبيعية الجسمية المادية العامة — ليس كائناً إنسانياً . إنه كشئ حتى يملك قوة التوافق والقدرة على الإحتفاظ بتوازنه الداخلى ، واستمراره رغم التغيرات التى لاتتوقف



في داخله ، والتنوعات الشاسعة في خارج نفسه . وأكثر من هذا ، فإن لديه القدرة على الاستفادة بالخبرة ، والقدرة على تغيير طابع توافقه كمتفحصة لما سبق أن مر به في تاريخه . ومعنى هذا أن الجسم الإنسانى — إذا نظر إليه في ذاته — جهاز عضوى organism ، أى شئ ما مركباته مادية وبيولوجية في نفس الوقت . ومع أن العوامل المادية متميزة عن العوامل البيولوجية ، فإنه لا يمكن فصلهما في الأجهزة العضوية النوعية . وبعبارة أخرى إن الكائنات الحية تعرف سلوكها وكل سلوك حتى هو مزيج من العوامل المادية والبيولوجية . فإذا استبعدنا أحد صنفى العوامل هذين ، لم يعد السلوك النوعى ظاهراً ، وتلحق بالصورة الجسمية أيضاً تغيرات لم تكن لتحدث من قبل . إلا أنه إذا كان الكائن العضوى الواحد مركباً على هذا النحو ، فعنى هذا أنه ليس فقط يمثل العوامل المادية الكلية ، بل أيضاً يمثل تاريخ سلائه طويل ، بحيث أن الكائن العضوى لا يصبح فرداً إلا إذا أغفلنا كل هذه الحقائق ، أما إذا تذكرناها ، فهو يصبح كتلة واحدة من أشياء لا نستطيع مجرد رؤيتها أو تبينها .

( ح ) والكائنات الإنسانية لا تقوم بوظائفها إلا في اتصال بكائنات إنسانية أخرى . وهذا صحيح أولاً لازدواج الجنس بينها bisexual ، وهو صحيح أيضاً لأنها في طفولتها تتطلب التغذية . بل أكثر من هذا إن مجرد وجود كائنات عضوية بصرف النظر عن الجنس ، والأبوة والطفولة ، يفرض علاقات وتفاعلات فيما بينها ، فهى كأجسام مادية لا تستطيع أن تشغل نفس الحيز من المكان ، وثمة فيما بينها تبادل إشعاع الطاقة ، وهى تمكس الضوء على بعضها البعض . أما من الناحية البيولوجية فهى تتنافس على الطعام — مما هو مطلب مادى وبيولوجى في نفس الوقت .

وتختلف التفاعلات interactions بين الكائنات الإنسانية عن التفاعلات بين الأشياء المادية المجردة أو بين شئ مادى وكائن عضوى من حيث أن الخبرة والقابلية للتكيف في النوع الأول موجودة بالتبادل . ولا ينصب

التكليف المطلوب والمبزة على مجرد الأشياء أو الأفعال (الوظائف) التي تحددها  
الموامل الكامنة في كل من الكائنين الإنسانيين على انفراد ، بل أيضاً على  
تبادلية الاستجابة أو التوافق ذاته . وبعبارة أخرى أن الاستجابة المتبادلة بين  
اثنين من الكائنات الإنسانية هي سلسلة من الاستجابات لنوايا ومبادئ  
intention and meaning السلوك المتكليف . ونحن نطلق على الموامل  
المتعلقة بهذا التفاعل اسم «الموامل الاجتماعية» كما نسمى العلاقة من هذا النوع  
«بالعلاقة الاجتماعية» .

ولأول وقفة تأمل ، نجد أن الشيء المادى الذى له حياة ويتفاعل مع غيره  
من الكائنات المائلة يصبح أكثر فأكثر تفرداً ، وانحصالاً ، وتميزاً ، تماماً كما  
نجد النقطة التي يتقاطع عندها وهي تمر بها عدة خطوط تهبو للذهن نقطة أكثر  
حدة وتحديداً من النقطة التي لا يتقاطع معها أو يمر بها أكثر من خطين اثنين  
إلا أنه إذا توقفنا لنفكر في تاريخ عناصرها (مركبتها) المادية ، وفي تسلسل  
أسلافها الطويل ، وفي القدر الذى تطوى به نقائج أفعال الآخرين ، فهي تصبح  
أقل فأقل تميزاً ، أقل فأقل تفرداً ، أقل فأقل تميزاً كمنطقة : الخطوط للتقاطعة  
معها أكثر أهمية من المكان الذى تتقاطع عنده . فالفرد إذن هو رمز لمامل  
واحد أو أكثر ، حسب اتساع نظرنا إليه التي يحددها غرضنا .

فأحياناً في العمل اليومى يكون الفرد شيئاً موحداً تماماً ، له تاريخ خاص  
بكل اعتبار ننظر إليه به . وذلك عادة هو المعنى الذى ننظر به لأنفسنا ، وكذلك  
ننظر به لأقرب أقرابنا ، فأصدقائنا وزملائنا ، ثم أولئك الذين نلتقى بها أحياناً  
قليلة ، فأولئك الذين نعرفهم ، ثم الذين نسمع عنهم ، فالذين هم في جماعات ،  
والذين تتحدث عنهم الإحصاءات ... الخ . فكلنا انطلقنا بعيداً عن خارج  
أنفسنا ، قل ماتعنيه كلمة «فرد» بالقياس لمعناها وهي تطلق على عليك ، وأصبحت  
نمى أكثر التقعة التي تظهر ناحية من العالم الذى يأسر انتباهنا . حينئذ لا يصبح  
الفرد هذا الإنسان المعين ، بل مجرد المامل ، أو المواطن أو الرجل المظلم ،

أو الجندى ، أو الموظف ، والعالم ، أو الطبيب ، أو السياسي ، أو الرجل المقتصد أو الرئيس الإداري ، أو عضو المنظمة .

ونحن نمنى في هذا الكتاب بكلمة الفرد الشيء الكلى ، المفرد ، الواحد ، المستقل ، في حالة عزلة عن الغير ، المنطوى على مواد وقوى لا حصر لها في الماضي والحاضر هي عوامل مادية وبيولوجية واجتماعية . وسوف لا يمينا عادة كيف انتهى إلى هذا ولماذا — الا إذا كان ذلك يدخل بطريقة مباشرة في علاقاته بالمنظمة ، وحين نريد أن نشير إلى مظاهر أو صور أو وظائف الأفراد ، كما يتعين علينا أحيانا كثيرة أن نفعل — فسوف نستخدم كلمات أخرى مثل « المستخدم » ، « العضو » ، « المشارك » ، « المدير » أو غيرها مما تتعدد به إشارتنا .

## ( ٢ )

ومعك الفرد خصائص معينة تنطوي عليها كلمة « شخص person » . وسوف يكون من الملائمة بمكان لو أننا استخدمنا عادة الاسم « فرد » لعدالة على « شخص واحد » ؛ واحتفظنا بصفة الوصف « شخصي personal » لتدل على الاهتمام بما له من خصائص . هذه الخصائص هي : ( أ ) التفاعليات أو السلوك ، الناشئة عن ( ب ) العوامل السيكلوجية ، يضاف إليها ( ج ) القدرة المحدودة على الاختيار ؛ مما ينتج عنه ( د ) الفرض أو الفاية .

( أ ) فن أم خصائص الأفراد التفاعلية activity ، وهذه في جانبها وما يمكن ملاحظته من مظاهرها تسمى السلوك ، وبدونها لا يسكون ثمة شخص فرد .

( ب ) وسلوك الأفراد كما سنرى هو نتيجة عوامل سيكلوجية . وعبرة « عوامل سيكلوجية » معناها ناتج ، أو حاصل جمع ، أو باقى طرح العوامل العوامل للمادية ، والبيولوجية ، والاجتماعية التي سبق لها أن حددت تاريخ الفرد

زائد أو ناقص أو في الحالة الحاضرة فيما يتعلق ببيئته الراهنة .

(ج) وفي النواحي العملية في كل مكان تقريباً ، بل أيضاً للكثير من الأغراض العملية ، نحن نهيب الأشخاص القدرة على الاختيار ، والأهلية للتصميم ، وملكية الإرادة الحرة . ومن سلوكنا المادى يتضح أن جميعنا تقريباً نؤمن بقدرة الاختيار كضرورة للسلوك المادى السليم . ومن ثم فإن فكرة الإرادة الحرة مدبنة في نظريات المسؤولية الشخصية والمسؤولية الخلقية ، والمسؤولية القانونية . ويبدو ذلك ضرورياً للإبقاء على الإحساس بالتكامل الشخصى . إذ الميزة تهدينا إلى أن ضياع الشعور بالتكامل الشخصى ضياع للقدرة على التكيف ، خصوصاً بالنواحي الاجتماعية من الحياة . فنحن نلاحظ أن الأشخاص الذين ليس لديهم الشعور بالآنا ، والذين ينقصهم احترام الذات ، والذين يظنون أن ما يقبلونه أو يتكبرون فيه لا أهمية له ، والذين ليس لديهم مبادئ من أى نوع ، هم مشاكل ، هم حالات سيكولوجية ، مجانين ، لا يعيشون في هذا العالم ، لا يصلحون للتعاون .

ومع هذا فإن قدرة الاختيار هذه محدودة . ويصدق ذلك بالضرورة نحو أن ما سبق ذكره كان صحيحاً ، أعنى أن الفرد منطقة نشاط وفاعليات هي آثار مجمعة للعوامل المادية والبيولوجية والاجتماعية . وحرية الإرادة محدودة أيضاً — فيما يبدو — لأن قدرة الاختيار في الكائنات الإنسانية تشل إذا كان عدد القصر للنسابة كبيراً . وهذا أيضاً استنتاج من التجربة . فنلا ، يعرف رجل مع التيار وهو نائم في قارب ، ثم يستيقظ والضباب يحيط به في عرض البحر ، وله الحرية في أن يأخذ أى اتجاه ، فهو عاجز على التور عن اختيار الاتجاه ، فتعدد الإمكانيات ضرورى للاختيار . وتعليل لماذا لا ينبغي أن يعمل هذا الشيء هو الطريق المألوف التقرير الشيء الذى ينبغي عمله . فعمليات اتخاذ القرار كما سنرى<sup>(١)</sup> هي معظمها طرائق تضيق الاختيار .

---

(١) في الفصل الرابع عشر ، من « نظرية اهتمام القصر » .

(د) ومحاولة تحديد ظروف الاختيار - بحيث يصبح من الممكن عملياً حرز قوة الإرادة ، هي مايمبر عنه بتحديد أو تقرير «الغاية المقصودة purpose» ويمبر عنها عادة بالفعل «يحاول» ، «يمجاهد أو يسعى إلى» . ونحن في هذا الكتاب يهمننا إلى حد كبير الغايات فيما يتعلق بالفاعليات المنظمة .

ومن الضروري أن ننبه القارئ إلى أهمية موضوع خصائص الأشخاص هذا ، لأنها مصادرات أساسية في هذا الكتاب . فسوف يتضح كلا تقدمنا — فيما اعتقد — أن لابتاء النظرية في الأجهزة المتماثلة أو المنظمات ، أولاً تفسير له دلالة سلوك المنظمات ، أو الرؤساء ، أو غيرهم من تنظم جهودهم ... يمكن أن تقوم له قائمة على غير أساس من (بعض) اعتبار للقوى السيكولوجية في السلوك الإنساني . وقل أن يوجد فصل من فصول هذا الكتاب لا يعطى أمثلة للقوى السيكولوجية التي يتناولها موضوعه .

والحديث صراحة عن مسألة حرية الإرادة — بل المناقشات المستفيضة فيها من غير شك — لا توجد عادة إلا في المقالات الفلسفية أو العلمية . ولا بد أن أوضح موقفى لأنه الذى يحدد طريقة كتابتى فيما بعد من نواح كثيرة . من أجل هذا ينبغي أيضاً أن أضيف منذ الآن أن المبالغة في بعض مايتعلق بالقدرة ويعنى الاختيار الشخصى هي جذور جوفاء ليس فقط لسوء الفهم ، بل أيضاً للجهل الزائف المقيم . فكثيراً مايستند التصرف — فيما أرى — على افتراض أن الأفراد لديهم قدرة الاختيار ولا وجود لذلك فيما أعتقد . ومن ثم فإن فشل الأفراد في التوافق يرمى خطأ إلى المقاومة للخدمة من جانبهم حيث هم في الواقع (لايستطيعون) أن يتوافقوا . أما حين يكون الفهم أقرب تشبيهاً مع فكرة الإرادة الحرة على النحو الذى سبق عرضها به ، فإن جانباً من الجهود لتعديد سلوك الأفراد عن طريق التدريب ، وتثبيت اتجاهاتهم النفسية بإقامة الحوافز التشجيعية . وهذا قوام جانب كبير من العملية الإدارية ، ويتم في الجزء الأكبر منه على أساس الخبرة والبداهة . والفشل في تعرف هذا الوضع هو من أهم

مصادر انخراط في العمل الإداري ، كما ينشأ عنه عدم التنظيم ، واجراءات الإصلاح .  
المقيمة ، خصوصاً في المجال السياسي .

والتحديات الضيقة التي في نطاقها يمكن الاختيار هي تلك التي تفرضها .  
مجتمعة العوامل المادية ، والبيولوجية ، والاجتماعية . هذه نتيجة مستخلصة من  
الخبرة الشخصية والملاحظة المباشرة لسلوك الآخرين . وسوف نوضحها جيداً فيما  
بعد . ومن ثم فقد يصح القول في نفس الوقت أن قدرة الاختيار موجودة .  
دائماً ، وأن الشخص إلى حد كبير أو في جوهره هو نتيجة العوامل المادية ،  
والبيولوجية ، والاجتماعية ، الماضى منها والحاضر . ولا ينفي ذلك أن قدرة  
الاختيار ذات أهمية بالغة . ومع أن الاختيار قد يتعدد بطريقة ضيقة جداً في  
لحظة معينة ، فإن تثبيت الاختيارات المتكررة في اتجاه معين قد تغير نهائياً  
تغييراً كبيراً العوامل المادية والبيولوجية والاجتماعية للحياة الانسانية . وعندى  
أن من الواضح أنها قد أحدثت هذا التغيير .

### ثانياً : تناول الأفراد والأشخاص هذا الكتاب

وتمشياً مع ماسبق ذكره من قبل ، فإن الأفراد سيتناولون بطريقتين في  
هذا الكتاب ، كما أنه في هذا الشأن أيضاً تكون متوافقين مع الصورة العادية .  
لقداس كما نراها في سلوكهم ، فن الواضح أننا ننظر للرجال غالباً من وجهة النظر  
الأقرب إلى الكلية universal أى كصور ، ومظاهر ، ووظائف هي أكبر في  
المكان والاستمرار مما يستطيع الأفراد أن يكونوا . فثلاً عندما نتكلم عن  
المديرين ، أو المستخدمين ، أو الناخبين ، أو السياسيين ، أو العملاء ... الخ .  
نضع في ذهن بعض الصور الجانبية aspects للأفراد — أى أنواعاً معينة من  
نشاط الأفراد — لا الفرد بكامله أو ككل . وأحياناً أخرى ننظر للأشخاص  
كموجودات موضوعية نوعية في تمييز علاقتهم الوظيفية بالنسبة لنا أو للأجهزة  
الأخرى الأكبر . فحينئذ نأخذ في الاعتبار الفرد ككل بقدر ما نستطيع . ومن

الناحية العملية تنتقل من وجهة نظر لأخرى من هاتين أو ننظر من خلال مراكز موسطة بينهما غامضة نوعاً ما — حسباً تحدده الظروف والأغراض التي ترمى إليها ؛ وبمهارة مجيبة في بعض الحالات . إلا أننا نكون في حالة خلط ونحن نتحدث عن أى وجهات النظر تنطبق على موضوعنا . في هذا الاعتبار الأخير وحده أحاول الآن أن اختلف عن الطريقة العملية المألوفة .

الأشخاص بوصفهم مشتركين في أجهزة تعاونية نوعية participants in specific cooperative systems ينظر إليهم في هذا الكتاب من النواحي الوظيفية الخالصة لم — أى كصور ومظاهر للتعاون — جهودهم لاشخصية depersonalized بل من الناحية الأخرى ذات طابع اجتماعي socialized بالقدر الذي هي به جهود تعاونية . وسيأتى تبرير ذلك بوصفه منهجاً للعمل في الفصل السادس . أما خارج أى تنظيم نوعي فإن الشخص ينظر إليه ثانياً على أنه وحدة فردية وينوع من التفريد التوحيدي unique individualization للعوامل المادية ، والبيولوجية ، والإجتماعية ، أى على أن لديه ، بدرجة محدودة القدرة على الاختيار . وليست هاتان الصورتان متكافئتين في الزمن ، بمعنى أن الفرد لا ينظر إليه كوظيفة حيناً ، وكشخص حيناً آخر ، وإنما هما متكافئتان بمعنى إمكان وجودهما معاً في نفس الوقت . وكلاهما موجود دائماً في الأجهزة التعاونية .

واختيار إحدى هاتين الصورتين أو الأخرى إنما يحدده مجال البحث . فإذا كنا نتأمل التعاون بوصفه جهازاً وظيفياً لتفاعليات شخصية أو أكثر فالصورة الوظيفية أو العملية من الشخص هي التي تبرز . أما إذا كنا نتأمل الشخص باعتباره موضوعاً object للوظائف أو العمليات التعاونية ، فالصورة التفريدية هي التي تكون أكثر ملاءمة .

أما فيما يتعلق بأى جهاز تعاوني نوعي معين في أى وقت معين ، فليس

لمعظم الأفراد في مجتمع ما علاقة وظيفية بأى معنى مباشر<sup>(١)</sup>. فالأفراد المرتبطون بأى جهاز تعاوني معين لهم علاقة مزدوجة به : العلاقة الوظيفية أو الداخلية التي قد تكون أكثر أو أقل كالتيار المتقطع ، والعلاقة الفردية أو الخارجية التي هي كالتيار المتصل لا المتقطع intermittent . في الصورة الأولى تكون بعض فاعليات الشخصى مجرد جزء من جهاز فاعليات غير شخصى . وفي الصورة الثانية يكون الفرد خارج الجهاز التعاوني ، معزولا عنه ، ومعارضاً له . وسوف يتبين كلما تقدمنا أن هذا التبادل المزدوج الصورة للفرد — سواء في تحليلنا النظري وفي مجرى الحياة العملية — معترف به ومطلوب .

### ٣ — سلوك الأفراد

وسوف يكون من المفيد الآن أن نتقدم ناظرين للأشخاص في صورتهم الفردية ، ومن حيث هم خارج أجهزة تعاونية . في هذه الصورة يختار الأفراد ما إذا كانوا سيشترون في جهاز تعاوني معين أم لا . وسيتم الاختيار على أساس (١) الأغراض ، والرغبات ، ونزوات الساعة (٢) للتكافئات الخارجية التي يدرکہا الفرد ، على أن يوسمه الحصول عليها . والتنظيم ينشأ عن تعديل تصرف الفرد خلال الرقابة على أو التأثير في أحد هذين النوعين . فالشعور للدبر ، والرقابة المتخصصة عليهما هي جوهر وظائف الرؤساء .

وسوف نطلق على الرغبات ، والنزوات ، والحاجات اسم دوافع motives وهي في أساسها تتاج قوى في البيئة المادية ، والبيولوجية ، والاجتماعية في الحاضر والماضي . وبعبارة أخرى إن الدوافع تركيبات تقوم عليها العوامل السيكولوجية . للأفراد بالمعنى الذى سبقت مناقشته في هذا الفصل ، يكشف عنها السلوك ، كما تؤيدها الحقائق . فلا شك أن مانعياً أحياناً بكلمة «خيال» كونها أحد عوامل

(١) أنظر الفصل السابع ، الفقرة الأولى .



الموقف الحاضر . ولا شك أيضاً أن الأشخاص يستطيعون أحياناً أن يكونوا شاعرين بدوافعهم . إلا أن العادة أن ما يريده أحد الأشخاص لا يمكن أن يكون معلوماً حتى له هو نفسه إلا من خلال ما يعمل أو يحاول أن يعمل ، إذا ما أعطى فرصة الاختيار في التصرف <sup>(١)</sup> .

والدوافع توصف عادة بالنظر إلى الغاية التي تستهدفها . فإذا كانت حركة الإنسان السعى لأخذ تفاحة ، نقول إن دافع تصرفه الحصول على التفاحة ، وفي هذا تضليل . فالدافع هو بالأدري إشباع « التوتر » الناشئ عن قوى متعددة وكثيراً ما ندرك هذا ونعرقه ، ونقول إن « الدافع هو إشباع الجوع » . وفي هذا غالباً رجم بالغيب ، فقد يكون الدافع اجتماعياً خالصاً — هو إهداء التفاحة ، كما قد يكون تصرفاً اجتماعياً هو شراء شيء آخر بدلها . ففي أغلب الحالات تمثل الغاية المستهدفة دوافع مركبة في أصلها — اجتماعية وفيزيولوجية . وهو أمر لا يمكن تحديده ، ويكون عادة مجهولاً للشخص الذي يقوم بالتصرف . ومع هذا فكون الدافع من أصل مركب كثيراً ما يبين من أهمية الظروف والأحوال التي تحيط بالغاية المستهدفة شعورياً . مثال ذلك ما إذا كان طفل يريد تفاحة ، ولكن من الواضح أنه يريد تفاحة من على شجرة الحديقة — لا تفاحة في المنزل أو السلاجة . فمن الخبرة المألوفة أن تكون الأشياء النوعية المستهدفة إنما تستهدف غالباً في ظروف معينة أو بطرق معينة . وقد لا نكون شاعرين بهذا حتى تقدم الأشياء أو يمكن الحصول عليها في ظروف أخرى أو بطرق أخرى لا تقبلها .

---

(١) أنا لا أعني بهذا بالضرورة أنه في أي موقف نوعي يمكن عادة تحديد دوافع الناس بما يقبلونه أو يقولونه في هذا الوقت . فانه على العكس توجد مواقف ينبغي فيها أن تستتج فقط دوافع الناس عن طريق (أولاً) : ما يقبلونه أو يقولونه في هذا الموقف ، (ثانياً) : ما قالوه وعلوه في الماضي في مواقف مشابهة وغير مشابهة (ثالثاً) : ما يقولون ويقبلون بعد الموقف .  
( المؤلف )

والفاعليات التي تثيرها الرغبات ، والنزوات impulses ، والحاجات — التي هي الدوافع — تنتهي أحياناً ببلوغ الهدف المنشود وإشباع التوتر . وأحياناً لا تكون نتيجتها كذلك . إلا أن لها دائماً نتائج أخرى لم تكن مقصودة أو مستهدفة . وتعتبر هذه النتائج غير المقصودة عادة أموراً عرضية ، لا أثر لها وتافهة . مثال ذلك أن الشخص الذي يجري وراء حيوان لئلا يسهط طاقه حرارية في الجو ، ويسحق كمية صغيرة من الحصى ، ويمزق أجزاء صغيرة من الجلد . فيزيد بعض الشيء من حاجته للطعام في محاولة ضيائه الحصول عليه . أما في مرات أخرى فإن النتائج التي ليست مقصودة لا تعتبر تافهة ، مثال ذلك أن يحرك الرجل الذي يجري وراء حيوان الصيد أحد الأحجار فيندفع وراء هذا جبل من الصخور يقضي على أسيرة الرجل ، أو مسكنه ، أو مدخراته طعامه المخزنة .

#### رابعاً — الفاعلية والكفاية في السلوك الإنساني

والقضية التي جاءت بها الفقرة السابقة إحدى الحقائق التي هي من الموضوع بحيث يتم إغفالها . تلك الحقائق هي من أولى الحقائق أهمية في هذه الدراسة . وهي من تؤدي لأنواع من التمييز من كلمتي « فعال effective » و « كفاء efficient » سواء فيما يتعلق بالتصرف الشخصي وتعرف المذلة . وسوف نتأمل هذه المرة دلالتهما فقط فيما يتعلق بالتصرف الشخصي .

عندما يتم بلوغ الهدف النوعي المرغوب فيه نقول إن التصرف فعال أو منتج لإثارة effective . أما عندما تكون النتائج غير المقصودة للتصرف أكبر أهمية من بلوغ الهدف المنشور وتكون غير مرضية ، فنقول عن التصرف المؤدى لذلك إنه غير كفاء inefficient . أما إذا كانت النتائج غير المقصودة تافهة ولا أهمية لها ، فالتصرف يكون « كفاءاً » وأكثر من هذا فإنه يحدث أحياناً أن لا يتحقق الوصول إلى الهدف المنشود ، ولكن النتائج غير المقصودة

تشيع الرغبات والدوافع لا « علة » التصرف . وحيثُذ فسوف نعتبر مثل هذا التصرف وكأنه كفاء ولكن غير فعال . وبالرجوع إلى السوابق لا يبرر التصرف في هذه الحالة بالتأثير المنشودة بل بالتأثير غير المقصودة . وهذه الملاحظات مسألة خبرة شخصية شائعة .

وبناء على هذا فإننا نقول عن تصرف ما إنه فعال إذا كان يحقق هدفه الموضوعي النوعي . كما نقول أيضاً أنه كفاء إذا كان يشيع دوافع هذا الهدف — سواء أكان فعالاً أم لم يكن ؛ والمسلية لامتلاك حالات عدم الإشباع التي تقابلها وتموض عنها . ونقول عن التصرف أنه غير كفاء إذا كانت الدوافع لا تشيع أو كانت حالات عدم الإشباع للقابلة لا وجود لها — حتى ولو كان التصرف فعالاً . وكثيراً ما يحدث هذا . فنحن غير أننا لا نريد ما كنا نظن أننا نريده .

والغايات النوعية التي يسعى لها الناس نوعان : جسمية . واجتماعية فالغايات الجسمية هي الأشياء المادية والظروف الطبيعية<sup>(١)</sup> : كالدواء ، والضوء ، والظل ... الخ . وهي توجد في البيئة الطبيعية المتخالصة . كما أنها توجد غالباً أيضاً في إرتباط بيئة اجتماعية . أما الغايات الاجتماعية فهي الاحتكاك ، والعلاقة الداخلية والاتصال بالناس الآخرين . مثل هذه الغايات يجب البحث عنها عادة في بيئة اجتماعية عامة ودائمة في بيئة طبيعية نوعية . وإذن فهما تكون الغايات النوعية فإنها تستخدم إشباع الدوافع المقددة للأشخاص . والمادة أن يتضمن الهدف النوعي من النوع الطبيعي نتائج اجتماعية غير مقصودة . ولكن بصفة دائمة يتضمن الهدف الاجتماعي نتائج طبيعية غير مقصودة .

والتصرفات التي عن طريقها يسعى إلى الغايات هي دائماً طبيعية (أو

---

(١) بما في ذلك الأشياء الحية . فنحن في هذا الكتاب عادة لا نفرق بين العوامل البيولوجية والطبيعية إلا فيما يتعلق بالكائن الإنساني .

فيزيولوجية) ؛ وقد تكون كذلك إجتماعية . وفي كلتا الحالتين تتضمن نتائج غير مقصودة قد تحدث إشباعاً أو عدم إشباع . والعمليات الاجتماعية هي تلك العمليات التي فيها يكون التصرف جزءاً من جهاز أو نظام أفعال أو تصرفات إنئين أو أكثر من الناس . وأكثر صورة شيوعاً التواصل اللفظي verbal communication

وطبقاً لما سبق يمكننا القول بأن دوافع الناس الذين يدخلون في عملية تعاون هي دائماً تقريباً دوافع مركبة فيزيولوجياً واجتماعياً — بمعنى أنها على الأقل مشروطة بعوامل اجتماعية وفيزيولوجية . قد يكون العامل الأغلب فيها الفيزيولوجي وقد يكون الاجتماعي ؛ إلا أن اعتبار عدم غلبة هذا أو ذاك في التأثير قد لا يكون هو الاعتبار السليم .

\* \* \*

لقد حاولت في هذا الفصل أن أبين الوضع الذي يكون أساساً للخطة العقلية التي يسير عليها هذا الكتاب كوسيلة لتقديم نظرية تنظيم ووصف له دلالاته في العمليات الإدارية . فمن ناحية ، تلك الفلسفات التي تفسر سلوك الإنسان بوصفه مثلاً أقوى كلية ، والتي تنظر للفرد على أنه مجرد قابل أو مستجيب responsive ، والتي تفكر حرية الاختيار أو الإرادة ، والتي تجعل من التنظيم والاشترائية الوضع الأساسي ... تلك الفلسفات قد تبين أنها تقوم على حقائق ملحوظة على نطاق واسع وتحكم سلوك الناس وأفكارهم في المواقف الاجتماعية . ومن ناحية أخرى ، تلك الفلسفات التي تهيب حرية الاختيار وحرية الإرادة ، والتي تجعل من الفرد كياناً مستقلاً ، والتي تنزل بالبيئة الطبيعية والاجتماعية إلى المستوى الثانوي أو الإضافي ... تلك الفلسفات هي أيضاً تتوافق مع حقائق أخرى في سلوك الإنسان وتفكيره . وأنا لا أقوم بأي توفيق بين التضارب في هذه الفلسفات أو أية نظريات علمية قد تقوم عليها . والآن على الأقل ، فإن تنمية نظرية ملائمة ومفيدة في الأجهزة التعاونية وفي التنظيم ، والفهم العميق

للمعاملات الإدارية ؛ كلاهما يتطلب تقبل كلا الاتجاهين كصور تفسيرية للظواهر الاجتماعية . والذي يلزمنا إذن فيما نحن بسبيله هو أن نبين تحت أى الظروف وفى أى الارتباطات ، أو لأى الأغراض يمكن إتخاذ أحد الاتجاهين للاستفادة به ، وأن نبين كيف يمكن إعتبارها فى نفس الوقت قابلين للتطبيق • فالمتعاون والتنافيم كما نلاحظهما وخبرناهما مركبتا محسوسة الحقائق متعارضة ، وأفكار وانفعالات الكائنات الإنسانية المتعارضة • ووظيفة الرؤساء بالضبط هى تيسير هذا التركيب للتصرف المحسوس من قوى متعارضة ، والتوفيق بين صراعات القوى ، والفرائز ، والمصالح ، والظروف ، والأوضاع ، والمثاليات •

## الفصل الثالث

### الحدود الفيزيائية والبيولوجية للأجهزة التعاونية

إن أهم ما تنطوى عليه فلسفة الفردية ؛ فلسفة الاختيار والإرادة الحرة ؛ هو ما تميز عنه كلمة « هدف أو قصد purpose » أما أهم تمييز عن الفلسفة للقبالة . فلسفة الحتمية ، والسلوكية ، والاعتراكية فهو « الحدود limitations » دعوة وجود — أو الاعتقاد في وجود — أهداف للأفراد والخبرة بالقيود . ينشأ التعاون لتحقيق الأغراض وتخطى الحدود . والعمليات الحسية اللازمة لهذا تسمى في الصناعة « التكنولوجيا » ، وفي المهن والوظائف « الطرق والمناهج techniques . » ، وفي للقطات « وسائل العمل practices » أو « النظم institutions . » ، وفي الميئات الدينية « الطقوس rituals » ، وفي السلوك الخاص « السلوك المتكيف » و « حسن التصرف savoir faire » وحسن اختيار الوسيلة المؤدية إلى الغاية .

وكل واحد منا يفهم بعض هذه العمليات ، وله اهتمام ببعض قليل منها . إلا أنه لا واحد منا يفهم أن يهتم بالكثير منها . إذ ينقضى عمر مهنى بأكمله في التمكن من الطرق الخاصة القليلة ، وكثيراً ما تكون هذه من بعض جوانبها مسألة معاناة شاقة . ومع هذا فإن الدلالة العامة لهذه العمليات — خصوصاً فيما يتعلق بسلوك الفرد والمنظمة — يبدو أنها لم تتضح . ومن الضروري الآن أن ترد هذه العمليات إلى اعتبارات أساسية قليلة لا غنى عنها لفهم أسباب التعاون ، وعدم ثبات التنظيم ، ووظيفة اتخاذ القرارات في العمل الإدارى . وسوف نعمل ذلك هنا لفرض المساعدة في قراءة الكتاب كله ، من غير أن يتعارض ذلك مع كون هذا العمل معناه أساساً ألا يذكر إلا ما هو واضح من ناحية ، وألا يلزمنا أن نتحول إلى معلمين أو مؤدبين من ناحية أخرى .

والأسئلة التي نوجهها لأنفسنا مستقيمة ، وبسيطة ، ومباشرة ، ومن السهل سؤالها — وأن يكن من الصعب الإجابة عليها . وهى : ١ — لماذا أو متى يكون التعاون فعالاً ؟ ٢ — ما هى موضوعات المليات التعاونية ؟ ٣ — ما هى حدود التعاون ؟ ٤ — ما هى أسباب عدم الثبات فى الأجهزة التعاونية ؟ ٥ — ما الأثر الذى للتعاون على الغايات المنشودة ؟

والإجابات على هذه الأسئلة فى هذا الفصل تقوم — لفرض التبسيط — على افتراض أن الموامل البيولوجية والفيزيقية وحدها هى الموجودة — تاركين النظر إلى الموامل الاجتماعية فيما بعد . ويتقضى هذا معاملة الكائنات الإنسانية وكأنها آلات متحركة بذاتها automaton تتصرف نحن فيها ، فنحن الذين نحدد لها أهدافها ، ونسلبها أية مشاعر بالرضى أو الإشباع .

## ( ١ )

وإذا صرفنا النظر عن الإشباطات الشخصية ، وحددنا للأفراد الأغراض التى تمثل الحاجات البيولوجية بصفة أساسية ، لم يبق مبرر لوجود مقاومتها إلا فى عدا ما يستطيع التعاون تحقيقه مما لا يستطيع الفرد أن يفعله . وحينئذ فإن التعاون يثبت وجوده كوسيلة للتغلب على الحدود التى تقيد ما يستطيع الفرد أن يفعله ؛ وينبئ إذن أن ننظر أولاً فيما هى عموماً هذه التعديلات .

وعلى الفور نسجل أن القيود التى نحد من تحقيق الأهداف هى الأثر المشترك لنوعين من الموامل : ( ١ ) للكائنات أو القدرات البيولوجية للأفراد ، و ( ٢ ) الموامل الفيزيقية للبيئة . وعلينا أن نلاحظ بمثابة تأكيد كلمة « مشترك joint » « القيد التعديلى أو الحد التقييدى limitation » هو دالة « غليظة » الموقف « الكلى » منظوراً إليه من ناحية الهدف أو الغرض : إذ بدون الغرض المعين لا يكون ثمة دلالة لكلمة « حد » فى هذا السياق ، كما أن الحد التقييدى الذى يقال إنه ينطبق على أحد الموامل لا يمكن أن .

يوصف إلا في حدود العوامل الأخرى . ولناخذ على سبيل المثال حالة حجر . هو أكبر من أن يستطيع فرد واحد إزاحته . إنه يمكن التعبير عن هذا بقولنا « إنه حجر أكبر من طاقة رجل واحد » أو بقولنا « إن الرجل أقل من أن يدفع الحجر » ، في التعبير الأول تبين أن الحد أو القيد يكمن في البيئة الفيزيائية للفرد ، وفي الثاني تبين أن القيد يكمن في القوى البيولوجية للإنسان ، وأن يمكن من الواضح أن التقييد موجود في الموقف الكلى . ومع هذا فإن من غير الممكن التعبير بطريقة ملائمة إلا بأن القيد راجع لأحد العاملين في علاقته بالآخر . والتعبيرات من النوع المقابل صحيحة أيضاً . ولكن الاختيار سوف ينصب عموماً — في المواقف الحسية — على أحد العاملين ( الموصوف بأنه قيد أو تحديد ) الذى يبدو لمقولنا أنه قابل للتغيير ؛ إن يمكن من الواضح أن التغيير فى أى عامل بصفة عامة قد يكفى بالنسبة له تغيير الموقف الكلى بحيث يمتحن القيد أو التعيد .

والآن يتضح أن ما يدركه الفرد على حدة بوصفه تقييدات يمكن عموماً في البيئة الفيزيائية ، ما دام أن قدراته هو ليست قابلة للتغيير إلى حد كبير ، وأنه إذن الذى سيتصرف في البيئة إذا كانت قيد بلاغته الهدف المقصود . وقد ركبت القوى البيولوجية بحيث تسعى للتغلب عن طريق تغيير العامل الفيزيقي في الموقف . وأسباب كونها تكن فيما يبدو في البيئة هي أن القيود لا تدرك إلا في الحالات التى يظن أن من ( الممكن ) فيها أن تتحقق الهدف ، وأنه في تلك الحالات التى قد يكون تغيير القوى البيولوجية فيها فعلاً يكون نصيب الإمكانات فيها بدهاء الرفض . فالتغلب على أحد التقييدات هو وسيلة لغاية ، وعندما لا يمكن التغلب على القيد فلا بد من التنازل عن الهدف أو الغاية .

إذا قارنا الإنسان بالكثير من الحيوانات ، وجدنا أن قوته على تحقيق الأهداف عن طريق تغيير العوامل الفيزيائية لبيئة قوة عظيمة ، وإن لم تكن



أعظم من قوة بعض الحيوانات . ومع هذا فإن تكيف الإنسان في معظمه قوامه بتقييد الأهداف الكبيرة للأهداف التفصيلية والأولية ، والاختيار بين ما هو أسير تحقيقاً من المتكافئات . فإذا نظرنا إلى العوامل الفيزيائية للبيئة على أنها عمومًا ثابتة ، فقد يعتبر هذا حينئذ راجعاً للخصائص البيولوجية للأفراد . إن ما لديهم من قوى فهو مقيد ومحدود .

ومن الحقائق الواضحة للملاحظة العامة أن القوى البيولوجية لفردين أو أكثر يعملان معاً تفوق من بعض النواحي وفي بعض الظروف قوى الأفراد . وبالقدر الذي يصل إليه هذا الاعتقاد من الصحة يمكن على الفرد أن ينقل بذلك عامل التقييد من المجال الفيزيقي إلى المجال البيولوجي . فالشيء لا يمكن أن يعمل إما بسبب القيود الفيزيائية أو القيود البيولوجية . وما هو غير ممكن بدون مساعدة قد يكون ممكناً بمساعدة . ومن هنا إذن ينظر للقوى البيولوجية وكأنها العامل التقييدي ويعتقد أنه بالتعاون يمكن التغلب على هذه القيود ، وحينئذ يصبح العامل التقييدي هو التعاون ذاته . إذا انضج أن من غير الممكن أن نضمن التعاون ( الأمر الذي يحدث في مناسبات لا حصر لها في الخبرة الشخصية للمرء ) فإن الظرف الفيزيقي يرتد حينئذ إلى وضعه الأصلي وكأنه العامل التقييدي ، وإذا لم يمكن التغلب عليه فإن الهدف يتخلى عنه .

وهكذا فإن فيما قد نسميه المرحلة الأولى تواجه الأهداف — مبطوراً إليها على أنها في حدود إمكانية التحقيق ( نتيجة الاستبصار ، أو البدهة ، أو الخبرة ) تواجه التقييدات الفيزيائية . والتحقق يكون إذن ممكناً بطريقتين يتضمنان سلسلة بسيطة من التقييدات المتتالية على النحو الآتي :

### سلسلة أولى

### سلسلة ثانية

حين لا يكون هناك إدراك  
لوجود التعاون :

عندما يوجد إدراك بأن التعاون  
أمر ممكن :

(أ) تمييز التقييد الفيزيقي  
الذى يبنى التغلب عليه بالجهود  
الشخصية .

(أ) تمييز التقييد الفيزيقي .

(ب) تمييز متكافئ للحدود  
البيولوجية .

(ج) إدراك محدود للمعاون .

(د) التقييد الفيزيقي الذى يبنى  
التغلب عليه بالجهود المتماثلة .

وقد يكون من الخير أن نكرر فى هذا الفصل نحن نخرج من اعتبارنا  
العوامل الاجتماعية ، وبالتالى أى هدف هو اجتماعى بطبيعته ( فنيا عدا التعاون  
الذى ننظر إليه مؤقتاً على أنه نوعاً من ترابط آلى ) . ومن ثم ، فإن الأهداف  
سوف تتوقف على إمكانية الوصول إلى الوسائل . والتعاون كوسيلة سوف  
ننظر إليه على أساس الخبرة ، إلا أن الخبرة تكشف عن أنه يبدأ التعاون كثيراً  
ما يصعب ، فإنه أيضاً ربما أكثر من هذا قد يفشل .

وما دام التعاون — فى حالته الأولية — يكون فعالاً عندما يتغلب أو  
يحتمل على القيود البيولوجية للأفراد ، فالخطوة الأولى فى الإجابة على تساؤلنا  
لماذا أو متى يكون التعاون فعالاً تتطلب تأمل قوى الأفراد والظروف التى فيها  
يكون الارتباط التعاونى بينهم فعالاً . وقد يكون من اللامم أن نتناول المسألة  
من الجانب السلبى ، بمعنى أن نحاول الإجابة على السؤال ، لماذا أو متى يكون  
التعاون غير فعال ؟ « إذ يمكن تلخيص أسباب عدم فعالية التعاون فيما على :  
١ — أن أقصى درجة ممكنة لتفاعلية انضمام أية قوى إنسانية هى فى أحسن  
الظروف ضئيلة .

٢ - أن الفرد يعمل كككل ، مستخدماً كل ملكاته أو قدراته في حالة انضمام . والظروف لللائمة للانضمام في إحدى القوى هي غير ملائمة فيما يتعلق بالقوى الأخرى وبالتالي فإن الضم ينطوي دائماً على عيوب قد تعادل للزايا ، إن وجدت مزايا .

٣ - ومقتضى النقطتين الأولى والثانية - كاتشهد بذلك الخبرة والملاحظة في يسر وسهولة - أنه في كل الحالات ما عدا أكثرها ملاءمة ، يتوقف الفاعلية - ما أمكن - على الضم المنظم للجهود الشخصية . والتنظيم المطلوب هو مسألة كشف أو ابتكار<sup>(١)</sup> . إذ تدل الميزة المادية وتاريخ العلم ، والاختراع ، والكشوفات ، على أن الاختراعات والكشوفات قل أن يمكن توقعها إلا في مجتمع نشيط فعال . وعموماً فإن هذا التنظيم أو الترتيب ordering هو مسألة تصميم لميكمل التخصصات في الجهود والوظائف . وسوف يلي الحديث عنه في الفصل العاشر عن « أسس وأنواع التخصص » .

واليك الآن ما هو مطلوب لتأييد وتصوير النقطتين الأوليين :

إن القيود البيولوجية للكائنات الإنسانية فيما يتعلق بتكيفها بالبيئة الطبيعية يمكن تجميعها في الأصناف الثلاثة الآتية : ( أ ) الأصناف التي تحصل بتطبيق الطاقة الإنسانية على البيئة في أعمال الدفع ، والجذب ، والرفع ، والإزالة ، والإمساك باليد ، ومقاومة الأشياء والقوى . ( ب ) الأصناف التي تحصل بالإدراك الحسى perception . ( ج ) وأخيراً تلك التي تنصل بتفهم - أو الاستجابة إلى - البيئة ؛ ويتوقف التصرف الفعال باستمرار على تكيف الأهداف أو اتخاذ القرارات التي ( يمكن ) أن تأتي كنتيجة .

إذا ترجعنا هذه القيود في عبارات « الملكات » أو « القدرات » عند

---

(١) لقد صرفت النظر عن التعلم - الذي قوامه التلميع والتقليد - لأنها تنطوي على عوامل اجتماعية ، وعلى مواقف أكثر تعقيداً من تلك التي نتمينا هنا الآن . (لنؤاين) وظائف الرقساء .

لأفراد فإننا نستطيع إثارة الانتباه للقائمة الآتية : القوة الميكانيكية ، التكيف الآلى ، القدرة الحسية ، القدرة الإدراكية ، الداكرة ، التخيل ، القدرة على الاختيار . ويضيق البحث حينئذ بحيث يتعصر فى السؤال : « فى أى الظروف ولماذا ، يكون الجهد للتعاون فعالاً فى التغلب على قيود الفرد فيما يتعلق بهذه المسكات ؟ » .

(١) ولناخذ أولاً تلك الحالة المشتركة — حالة إعمال الطاقة بطريقة ميكانيكية . فالتعاون الفعال فى هذا الصدد معناه أن تتجاوز قدرة الجماعة قدرة الفرد<sup>(٢)</sup> . وثمة نماذج عديدة مختلفة تماماً من الحالات . وأكثر الحالات عدداً هى تلك التى يكون التعاون فيها فعالاً بفضل عامل القوة أو السلطة power factor ، وأبسطها هى تلك الحالات التى يلزمنا فيها تركيز للقوة أعلى مما لدى الفرد ضد موضوع أو شيء واحد ؛ مثال ذلك محرك حجرة أكبر بكثير من أن يستطيع شخص واحد تحريكه ، أما الحالات الأكثر تعقيداً فهى تلك التى ينبغى فيها أن يودى العمل من جهات مختلفة فى نفس الوقت . إذ تتوقف قيمة العمل على كونه يتم بسرعة ، لأن القوى فى البيئة تميل إلى أن تنفك ما تم إنجازها حتى أثناء سير العمل ذاته ، ومن ثم فإن سرعة العمل speed of work ينبغى أن تكون أكثر من مجرد كافية حتى تتبادل هذه القوى المقابلة .

كذلك فإن هناك حالات يكون فيها جهد الأفراد كافياً ، ولكن

---

(١) مما هو جدير بالذكر أن للفرقة أوست بين فاعلية الجماعة ومجموع فاعليات الأفراد حال معاهم منفردين . ونحن نكون لسأله إنجازات الجماعة فى مقارنتها بمجموع الإنجازات الفردية لنفس الأشخاص يكون ما هو مطلوب تحديد الكفاءة efficiency لا الفاعلية effectiveness . أما حين يكون للتعاون هو مجرد التغلب على القيود ، فإن الشيء الذى يبحثه التعاون بطريقة فعالة لا يمكن أن يؤديه الفرد وحده قط ، إذ يدخل فى الموضوع للمعنى الاقتصادية التى سنتناقش فى الفصل السادس عشر عن « العملية الإدارية » وكذلك فى الفصل الخامس .

( المؤلف )

محمود endurance هذا الجهد ليس كذلك ، والعمل متى بدأ فلا بد له أن يكتمل ويتم ؛ مثال ذلك ما إذا قطع القش ولا بد أن يكوم قبل الليل بسبب المطر النهر ، أو حالة ضرورة تحرك المدفعية أو الإمدادات في حدود الزمن المحدد .

فالحالات التي يكون عاملا القوة والسرعة فيها هما التآلفين من الواضح أنها الحالات التي يكون مبدأ التعاون فيها هو مبدأ تزامن الجهد simultaneity of effort . ومع هذا فإنه توجد حالات أخرى من الممكن أن يوصف فيها العمل بأنه متعاصر أو متزامن ، وفيها تكون القوة اللازمة صغيرة — ربما أصغر من قوة الفرد الواحد — ولا يدخل فيها عامل السرعة . في هذه الحالات يكون التفوق للتكيف الميكانيكي ، الناشئ عن القبول الميكانيكية للكون الإنسانى ؛ مثال ذلك أن يكون ارتفاع قامته أو طول ذراعه أو عدد أصابعه . . . تقف عند حد معين ، مهما كانت قوته كافية .

وعلى هذا فإن التعاون مما وفى نفس الوقت قد يكون فعالا حيث يكون عامل القوة ، وعامل الصمود ، وسرعة الأداء أو التكيف الميكانيكي في الجماعة أرق مما يقابلها من عوامل عند الفرد . ومهما يكن من أمر فإن (الاستمرار) continuity أكثر من التزامن في الجهد هو المطلوب في حالات كثيرة . فقد لا يقوى أحد الرجال وحده على تحريك كتلة كروية إلى أعلى سهل متعذر أو جانب إحدى التلال لأنه غير قادر على بذل الطاقة اللازمة بصفة مستمرة — من غير راحة أو من غير تقييد موضعه — وكلاهما غير ممكن من الناحية العملية لأن الكتلة سوف تنحدر إلى أسفل في فترة الراحة أو تغيير الموضع ، وفى مثل هذه الحالة يلزم رجلان أو أكثر .

وحق في الحالات « المجردة » التي لا اعتبار فيها للكفاية ، ينبغي أن يكون من الواضح أنها تتطلب الذكاء ليجل هذا التعاون ناجحاً ، إذ أن الصراع بين المبادئ يكون موجوداً باستمرار . وعلى هذا فإن جلب الرجال الكافين

مما للحصول على القوة الكافية كثيراً ما يستحدث صعوبات في التكيف. للميكانيكي - فالرجال الكافي عددهم لا يجدون مجالاً أو متسعاً كافياً للعمل . ويستلزمون اختيار الأقوياء منهم في مقابل الضعفاء . كما أن تزامن العماليات تأثير على الفور مسألة اعتمادية البعض على البعض الآخر ومشكلة الرقابة . إلا أن الحالات « المجردة » ربما تكون في واقع العمل غير كثيرة . فأداء العمل هو من ناحية التنفيذ أمر معقد . القوة فيه هي المطلوبة في إحدى المرات ، والسرعة في مرة أخرى ، والتكيف للميكانيكي مرة ثالثة ، واستمرار الجهد مرة رابعة ، وهكذا . وبصرف النظر كلية عن مسألة الاقتصاد ، فإنه ليس من الممكن بسهولة عادة أن نضمن بناء الجماعة المتماونة في حالة توافق تام بعمل معين ، حتى إنه من الناحية العملية تكون الجماعة العاملة كبيرة التوافق بالنسبة لجزء ما من العمل ، وقليلة التوافق في جزء آخر منه ، غير متوافقة قط في الجزء التالي ، وسيئة التوافق عموماً في الذي بعده ، وهكذا . ومن ثم فإن العملية ذاتها التي تنتج عنها التفاعلية في ناحية ما هي عادة أيضاً علة عدم التفاعلية في ناحية أخرى .

( ب ) والتعاون في استخدام الطاقة الجسمية ليس ممكناً من جانب الأفراد . - بطبيعة الحال - دون تعاون أعضاء الحس وفي عملية الإدراك الحسي .. فليس فقط أن كل مظاهر التعاون الأخرى تتوقف فعلاً على هذا ، بل إنه في عدد شاسع من الحالات يهيئ ذلك إمكانيات لها أثرها الكبير في بسط قوى الجماعة لتفوق قوى الأفراد . وترتبط هذه الإمكانيات بأنواع مختلفة عديدة من التعاون ، في بعضها يكون الأهم هو الإدراك المتزامن أو المتوافق ، وفي البعض الآخر يكون الإدراك المتقدم أو المتأخر .

ولعله يكون من الأفضل - لنفرض الاختصار وبالقدر الذي يكفي - لتصور الاعتبارات الأساسية - أن نقصر مناقشتنا على الإدراك الحسي البصري . وعوامل التعاون تختلف هنا اختلافًا تاماً عن العوامل التي سبق لها مناقشتها . فأشكال الحالات التعاونية المتزامنة أو المتوافقة *contemporaneous*

هى على نوعين رئيسيين : فى النوع الأول منهما تكون الأشياء أو الأحداث التى يبنى ملاحظتها هى ( فى داخل ) للناطق التى تمدها خطوط مرسومة بين مراكز الملاحظين . والشئ للملاحظ موضوع فى الوسط قليلا أو كثيراً بحيث تسمح فروق المراكز للأفراد كجماعة أن يقيبنوا الشئ من كل جوانبه على الفور . وهذا عامل مهم فى الكثير من أنواع الملاحظة التى ربما كان أكثرها شيوعاً ملاحظة الرجال الذين يعملون على الآلات حيث لا يمكن أن ترى بصورة كافية من مركز واحد أو وجهة نظر واحدة الحركات أو الأفعال .

أما النوع الثانى من الحالات فهو على نقيض الأول . وفيه يكون موضوع الملاحظة ( خارج ) للنطقة التى تمدها الخطوط الموصلة لمراكز الملاحظين ، بحيث لمن موضع الملاحظين هو الذى يكون فى الوسط قليلا أو كثيراً . ويؤدى هذا إلى توسيع كبير فى مدى الملاحظات تبعاً للسرعة للزيادة ودقة الانقطاع . مثال ذلك البسيط وظيفة الحراسة . وبين هذين النوعين المتطرفين توجد تركيبات لا حصر لها يكون مقياس تفوق الفاعلية فيها هو سرعة الملاحظة ، أو مداها ، أو دقتها ، أو كمالها .

وإذا تكون هذه الأنواع من التعاون فعالة ، فإنما يكون السبب هو حدود أعضاء الحس والذى التقيد لإمكانات المراكز التى يمكن أن يتخذها الفرد فى فترة قصيرة من الزمن . ومع هذا ففى بعض الحالات يكون القيد الفردى هو سمود عملية الانتباه . وإذن فالتعاون المتقدم أو المطرد progressive يكون مطلوباً عندما لا يستطيع شخص واحد أن يلاحظ المجال أو الحادث المستمرة لأكثر من فترة محدودة وتلزم الملاحظة لفترة أطول بكثير .

( ج ) وكذا أن فاعلية الملاحظة التعاونية واضحة فى الظروف البسيطة ، فالصعوبات المقابلة لها كبيرة — خصوصاً فى الظروف الأكثر تعقيداً التى يلزم فيها تفسير مجرد الصورة البصرية والتعبير عن الملاحظة . فالكثير من الملاحظات الأقل بساطة يتطلب الخبرة فى التقاط المهم ، والمهارة الفنية فى توصيله

أو قلله للغير . وعلى هذا ، فن بين ما تراه العين بالمعنى الفوتوغرافي لا يدرك  
إلا الجزء ، ومن هذا الجزء الصغير جزء أصغر هو الذى يمكن التعبير عنه  
بالتجريد البغضى ؟ وربما تكون نتائج الخطأ فى الفهم كبيرة جداً . ومن ثم  
فإن الكثير من الملاحظة التعاونية الهامة هو غير فعال إلا من جانب الملاحظين  
ذوى الخبرة والتدريب الخاص أو بإحدى الطرق المستخلصة من الخبرة والابتكار .  
بمعنى أنها تكون غير فعالة ( للملاحظة ) إذا استبعدت العوامل الاجتماعية العامة .  
وهذا — فيما أنصو — هو إلى حد كبير مسألة خبرة الحياة اليومية ولا يحتاج  
إلى مزيد من التوضيح .

هذا الخط من التحليل الذى ذهبنا إليه حتى الآن يمكن بطريقة افتراضية  
ونظرية أن ينطبق على القدرات أو الملكات الأخرى التى قد توجد فى عملية  
التعاون ؛ مثل الذاكرة ، والتخيل ، والتفكير ، والحكم ، واتخاذ القرار ،  
والبت أو التصميم . ويكاد التحليل الكامل لكل هذه النواحي أن يكون غير  
يمكن من الناحية العملية فى المرحلة الحالية من تقدم علم النفس <sup>(١)</sup> . ومع هذا  
فكون هذا رأى ليس خاطئاً أمر تشهد له فيما أظن حقيقة أن لدينا منظمات  
متخصصة عديدة وظيفتها التعاون فى إحدى هذه القدرات أو الأخرى مطبقة  
فى مجال خاص بها . فلدينا إذن منظمات متخصصة فى العمل اليدوى (غير الماهر) ،  
وفى الملاحظة ( كما فى الكثير من عمليات البحرية واللاسلكى ) ، وفى العمل  
البيولوجية ، وفى فوتوغرافيا والاسكتروجرافيا ( عمليات تحليل الطيف ) ،  
فى الفلك ، وفى التفكير كما فى العمل الرياضى وفى هيئات الجيش ، فى التخيل  
( كما فى الكثير من الهندسة المعمارية ) ، فى الذاكرة ( كما فى الأعمال التاريخية  
والمحاسبية ) ، فى البت والتصميم ( كما فى قيادة الحركات الثورية والدعاية ) .

وعلى هذا — نحى فى الظروف البسيطة — تتوقف فاعلية التعاون على

(١) أنظر مع هذا الفصل الثالث عشر من « بيئة القرار » والفصل الرابع عشر من  
« نظرية اعتماد القوس » ، حيث نوضح العملية التعاونية فى تكوين الحكم واتخاذ القرار .



تكيفه كعملية بما يتوافق مع مبادئ عديدة مختلفة تماماً . ولكن ينبغي لا بد أن نمر الطريقة المثبتة بعدد من الاختيارات . وما دام أن الظروف المثالية نادرة فلا بد من التسامح عادة في النتائج غير الفعالة من إحدى النواحي لضمن النتائج المطلوبة من ناحية أخرى ؛ على أنه في الكثير من الحالات لا يمكن ضمان الفاعلية الكاملة . وحتى من وجهة النظر المحدودة للفاعلية ، فإن صعوبات التعاون تكون واضحة ، وقد تؤدي تغييرات طفيفة في البيئة إلى سهولة تحطيم الطريقة الناجحة .

## ( ٢ )

وموضوعات أبسط أنواع التعاون هي شبيهة بالتصرف الفردي ، ومن ثم يأتي توم<sup>(١)</sup> أن دوافع العمل التعاوني دوافع شخصية ، إلا أنه بالقليل جداً من تأكل الهياكل التعاونية يتضح أن موضوعات الجهد التعاوني تختلف في نوعها وصفاتها وأن بعض هذه الموضوعات ليست قابلة للتصرف الفردي .

وبالاستمرار في صرف النظر عن الغايات الاجتماعية نجد أن موضوعات التصرف الفردي هي تغييرات في البيئة الفيزيقية تدرك على أنها نمد من تحقيق الغايات تلك الغايات التي إما أن تكون فورية عاجلة immediate أو بعيدة آجلة remote . وحين تكون آجلة فهي تنطوي على الصرف في البيئة الراهنة بقصد تيسير الإنجازات القبلية ، والغايات الآجلة على أربعة أنواع : ( ١ ) الغايات التي تتطلب تغييراً في البيئة باعتبارها ملائمة للتصرف المستقبل . ( ٢ ) الغايات التي تتطلب تغييراً ينتظر أن تترتب عليه فائدة مستقبلية كزراعة إحدى البنود . ( ٣ ) الغايات التي تتطلب تغييراً في وضع مادة مستخدمة لنرض استعمالها في المستقبل كتحسين الطعام ، وأخيراً ( ٤ ) الغايات التي تنطوي على تشكيل المواد لتكمل أو تجعل القوى البيولوجية أكثر فاعلية فيما يمد كأنشاء ناد .

(١) سوف نرد مناقشة هذا الوهم في الفصل السابع ( المؤلف )

هذه الأنواع من التصرف الشامل للأنات الآجلة توجد كلها في الجهد التعاوني ولكن عند ما تكون تعاونية فهي تفقد طابعها الشخصي . ولا يمكن إشباع الغايات الشخصية من خلال الفعل التعاوني إلا عندما تدخل في الفعل التعاوني عملية وسيطة .

هذه العملية هي حماية توزيع . فأى شيء يمكن أن يتم بالعمل التعاوني قد يوزع أو لا يوزع على المشتركين في عملية التعاون . وكثيراً ما لا يتم التوزيع بطريقة مباشرة قط ، كما أنه من النادر أن يوزع العمل التعاوني كله . وأكثر من هذا فإنه لا يوجد ولا يمكن أن يوجد علاقة عليية من الجهود الفردية التي تشكل جزءاً من الجهاز التعاوني للجهود نتيجة للتعاون الكلية أو جزء موزع فيها<sup>(١)</sup> .

ثم إن هناك نوعين آخرين من التصرف يدخلان في العملية في الأجهزة التعاونية ولا يوجدان في التصرف الفردي : أحدهما هو هذا النوع المقصود به ( تيسير ) التعاون ذاته ، والثاني هو النوع المقصود به ( صيانة ) الجهاز التعاوني ، مثال ذلك عمل أى شيء لا فائدة له إلا بالنسبة للجهاز التعاوني ، كبناء قارب أكبر من أن يستطيع استخدامه فرد واحد ، أو تجميع مواد للعمليات التعاونية . وفي لغة الاقتصاد الحديثة الأولى هو إلى حد كبير رأس المال الثابت ، التالي هو إلى حد كبير رأس المال المستثمر .

مثل هذه المصطلحات قلما يمكن أن ينطبق على نتائج التصرف الفردي غايات آجلة . فكل شيء يفعله الفرد هو لأغراض الاستهلاك ، حتى ولو كان هذا الاستهلاك مؤجلاً . وقد يكون تجاوزاً في اللغة ولنرض التشبيه فحسب أن نطلق على موضوعات التصرف الفردي أسماء مثل<sup>(١)</sup> زيادة رأس المال أو (٢) رأس المال المستثمر أو (٣) رأس المال المستقل ، أو (٤) رأس المال الثابت

(١) سيناقش هذا بتوسع وبأمثلة في الفصل السابع عشر عن « العملية الإدارية » .

(المؤلف)

أو الأساسى . إذ أن مثل هذه التطورات لا فائدة لها إلا فيما يتعلق بالأجهزة التعاونية .

وفى حدود اقتصارنا هنا على العمليات الفيزيائية ، ولكن بالاتجاه الآن إلى الأجهزة التعاونية والنظر إليها على أنها أجهزة شبه آلية أو ميكانيكية ، يمكن لنا أن نصف أنواع فاعليتها كما يلى : (أ) فاعليات ضمان حاجات المستهلكين . (ب) فاعليات توزيع حاجات المستهلكين (ج) فاعليات ضمان الأساس التعاونى (د) فاعليات ضمان رأس المال المستقل .

ومن الواضح أن هذه الفاعليات هى فى حالة اعتمادية متبادلة ، وأن اندماجها التام يتوقف على الظروف النوعية الخاصة بالجهاز التعاونى المدين . وفى الأجهزة البسيطة جداً إذا وجدت الظروف الملائمة تكون الفاعليات ب ، ج ، د قليلة الشأن أو ممكن إهمالها ، إلا أننا نأمل أن يكون قد اتضح أن إمكانات التعاون الفعال محدودة جداً فى مثل هذه الظروف . ونحن فى المادة لا نترك هذه الحقيقة الصادرة لأن أغلب الأجهزة التى نسميها أجهزة بسيطة للتعاون تتدخل فى الواقع مع أجهزة كبيرة معقدة لا شك فى ذلك ؟ بمعنى أنه فى أجهزةنا التعاونية البسيطة تكون الأدوات التى صنعها الآخرون ، والمدرية ، والتعليم هى عادة ظروف مساعدة أو سابقة وهى بدورها تحتاج تعاونية . فالتعاون لا يصبح فعلاً موجه عام ( بصرف النظر عن العوامل الاجتماعية ) إلا إذا نما لدرجة كبيرة . ومعنى « النمو الكبير جداً *highly developed* » أن توجد تصميمات أو خطط متقنة للتغلب تعاونياً على الحدود البيولوجية الفردية — كالروافع الحديدية ، والمجالات ، ووسائل النقل والمواصلات ، وأجهزة الجهر والآلات ... إلى آخره .

فالتعاون — لى يصير فعلاً جداً إذن — يجب أن يشمل الفاعليات ب ، ج ، د — أى توزيع حاجات المستهلكين ، وضمان الأساس التعاونى ، وضمان رأس المال المستقل — بحيث تصبح أكبر فى الحجم من الفاعلية أ ، وهى ضمان

حاجات المستهلكين . وهذا موقف مألوف لأولئك الذين يكونون على اتصال بأكثر أجهزةتنا الآلية فعالية ، حيث يوجد في أكبرها كفاءة تبديد للطاقة بفضل الاحتكاك الداخلى وانتقال للحرارة أكبر بكثير من الطاقة التى تتحول فعلا للعمل المفيد .

وهكذا ، متى تم إكتشاف وإبتكار خطط تعاونية مفيدة ( الأمر الذى هو ذاته نوع من الفاعلية فى الأجهزة الراقية النمو جداً ) ، لا يزال من اللازم تجميع المواد ( الفاعلية د ) قبل أن تصبح الكشوف والإبتكارات ممكنة فى صورة عمل واقى محسوس . ويستدعى هذا بالطبع فاعليات من النوع ب مادام أن كل الفاعليات التى ليست من النوع أ لا تجعل النتائج من السهل الحصول عليها .

ومن ثم فإن التعاون متى قام ، تنتقل بؤرة الانتباه فى تكافؤ بين كل أنواع الفاعليات . وتصبح كل منهما بدورها مركز قيود اللحظة الراهبة ، أو العوامل المقيدة فى الموقف .

### ( ٣ )

وقد يمكن افتراض أنه متى قامت مكافئات الانقياء التى أشرنا إليها الآن لا يكون لها لزوم إلا إذا وجدت الرغبة فى التقدم بحيث يمكن النظر إلى الأجهزة التعاونية الناجحة على أنها ثابتة . إلا أنه مهما يكن من أمر الأسباب الأخرى التى عساه أن توجد (خصوصاً من الناحية الاجتماعية) فإن عدم ثبات البيئة الفيزيقية يميل مثل هذا التعاون غير مؤكد . فظروف البيئة — كالجو مثلاً — تسبب باستمرار فى تغيير حدود البيئة فيما يتعلق بالعمل التعاونى . والتعاون من هذه الناحية يكون خاضعاً لنفس القيود التى يخضع لها الأفراد إلا أن التوافق الفاجم عن هذا الذى هو مطلوب فى حالة التعاون ليس كالتوافق المطابق له المطلوب من الأفراد ، والذى هو توافق فيزيولوجى . إن توافقات

الأجهزة التعاونية هي توافقات في توازن مختلف أنواع الفاعليات التنظيمية . والقدرة على القيام بهذه التوافقات هي عامل تقيدي من نوع آخر . وعن هذه الحقيقة يشأ في مثل هذه الأجهزة عمليات توافق وأعضاء خاصة ، كجبهات متخصصة للفاعليات الفرض منها صيانة التعاون ، لأنه إذا كان التعاون لا يستطيع التوافق لافتحام القيود الجديدة في البيئة فلا بد أن يفشل . هذه العمليات التوافقية تصبح عمليات إدارة العمل التعاوني ، كما أن الأعضاء المتخصصة هي الرؤساء والتنظيمات الرياضية . وهنا فإن مثل هذه العمليات والأعضاء تصبح بدورها قيوداً على التعاون ، لأنها كسودود للطوفانات الخطيرة هي في الواقع أم القيود في معظم الأجهزة التعاونية ، وخصوصاً الأجهزة التعاونية المتقدمة .

### ( ٤ ، ٥ )

ومع هذا فإن عدم الثبات لا يأتي من مجرد تغييرات البيئة الفيزيائية ومن عدم تحقق التوافق والعمليات الإدارية داخل الأجهزة التعاونية ، وإنما يأتي أيضاً من تبدل طابع الغايات التي يستهدفها الفعل مع تغير الإمكانيات . وقد سهقت الإشارة إلى هذا فيما يتعلق بالأفراد<sup>(١)</sup> . فكلمات التقلب على كل قيد جديد ( أو العكس مع كل فشل جديد ) تنشأ غايات جديدة أو تهجر غايات قديمة . وهذه مسألة خبرة شخصية وملاحظة شائعة بحيث يبدو أنها لا تحتاج لمزيد من المناقشة . ولكن ينبغي توخي ما يبدو أنه يمكن في فكرة الإرادة الحرة في بيئة مقنبرة من أن عدد ومدى الغايات سوف تنسج مع نمو التعاون . هذا الاتساع في عدد وتنوع الغايات هو في ذاته أحد عوامل عدم الثبات في التعاون ، بل لعله العامل الأكثر استيفعاً لأكلا ازداد التعاون وأصبح أكثر تعقيداً .

ولقد حاولت في هذا الفصل أن أبرز أكثر جوانب التعاون أولية في

---

(١) الفقرة رقم (١) من هذا الفصل ( المؤلف )

ظروف من البساطة المتصلة استبعدت منها العوامل الاجتماعية ، ونظر إلى الجهاز التعاوني فيها كعملية شبه ميكانيكية . وحتى مع التبسيط إلى هذا الحد ، ويبدو أنه لا معنى لكلمة « قيود limitations » أو « عامل تقييدي limiting factor » إلا أن يكون هو الناية المستهدفة . فالتقييد هو دالة (وظيفة) للوقف الكلي ، لكن للتصرف العمل لا بد من تحديد العامل أو مجموعة العوامل التي يكون معروفاً أنها قابلة للتبدل . والخطوة الأولى في التعاون هي مواجهة الخصائص البيولوجية للأفراد بوضعها قيوداً ؛ يمكن التغلب عليها بالتعاون . ولكي نعمل هذا ينبغي أن نتعرف على سلطات وقدرات الأفراد مفصلة عن بعضها البعض . وإمكانات التغلب على قيود أي من هذه السلطات بالتعاون المباشر محدودة — خصوصاً لأن هذه للسلطات تشمل في ارتباط مع بعضها البعض ، بينما الظروف لللائمة للتعاون في ناحية منها قد لا تكون لللائمة في النواحي الأخرى . وفي التعاون يتحول هدف العمل بالضرورة من الفرد ، متطلباً شكلاً جديداً من الفاعليات ، هي فاعليات العوزع : أما غايات العمل التعاوني فهي عدة أنواع تعتمد على بعضها البعض بالتبادل ، بحيث أن كل نوع من التصرف يصبح بدوره ظرفاً تقييدياً للتعاون . وأجهزة التعاون ليست قط ثابتة ؛ بسبب التغيرات في البيئة وتطور أهداف جديدة ، وتشبه بعض القيود على عملية التعاون القيود المفروضة على الأفراد ، مع قيود إضافية ذات طابع داخلي خاصة بعملية التعاون . وأخيراً فإن توافق الأجهزة للظروف المتغيرة أو الثابتات الجديدة ينطوي على عمليات إدارة خاصة ، وفي أجهزة التعاون المعقدة ، على أعضاء خاصة تعرف بالرؤساء أو التنظيمات الرياضية . على هذا الأساس البسيط من غرض الموضوع ينبغي أن نستحدث تقييدات للعوامل الاجتماعية .

## الفصل الرابع

### الموامل النفسية والاجتماعية

#### في أجهزة التماون

لقد ناقشنا الأجهزة التماونية في الفصل السابق باستبعاد الموامل النفسية الاجتماعية . ومع هذا فإنه في كل الأجهزة التماونية بالفعل تكون هذه الموامل المستعمدة موجودة دائماً . وقد يكون من المستحب في هذا الفصل أن نقول ماذا نفى بالموامل السيكولوجية ، وأن نقاش تلك الموامل الاجتماعية التي تدخل دخولاً مباشراً ومجيباً في الأجهزة التماونية ، حتى يمكن في الفصل الخامس أن ننقل إلى مبادئ العمل التماون كما نلاحظها في المواقف الفعلية .

لقد عرفنا للموامل السيكولوجية في الفصل الثاني بأنها حواصل جمع أو بواقي طرح أو ناتج قسمة أو ضرب الموامل الفيزيقية ، والبيولوجية والاجتماعية في ساوك الأفراد . كما نسبنا للفرد القدرة على الخبرة ، بمعنى أن هذه الموامل بقدر ما عملت في الماضي لها — مجتمعة — آثارها في السلوك الحاضر . هذه الآثار يمكن من ناحية أن نطلق عليها اسم « الذاكرة » بالمعنى الواسع . للكلية ومع التوكيد لهذه الآثار ، ومن ناحية أخرى يمكن أن تسمى هذه الظاهرة التشريط "conditioning" حيث يكون التوكيد للعملية التي بها كانت هذه الموامل فعالة إلى هذا الحد .

وكذلك فقد نسبنا للفرد قدرة محدودة — ولكنها هامة — على الاختيار . والمحددات أو القيود اللازمة للاختيار والتي لا يدان يتم في داخلها الاختيار هي الخبرة — بمعنى الذاكرة أو التشريط السابق — والموامل الفيزيقية أو البيولوجية ، والاجتماعية في الموقف الراهن في أية لحظة معينة . هذه القدرة .

على الاختيار تحدد معنى « التكيف adaptation » بالنسبة للسلوك  
الإنسانى بحيث يجعله شيئاً أكثر من مجرد « استجابة » للظروف الراحنة .

( ١ )

وتتطلب نسبة الخبرة والاختيار للفرد تقديرين له فى كل موقف يتضمن  
وجود أفراد آخرين . التقدير الأول يتعلق « بقوة » powers الفرد فى  
الموقف ، والتقدير الثانى يتعلق « بمزجه determination أو قوة إرادته  
volition » داخل الحدرد التى تهيئها له قواه . وفى ملايين التفاعلات التى  
تحدث كل يوم بين الأفراد لا نجد هذين التقديرين يتفصلان بأية صورة  
ملحوظة فى معظم الحالات ، ومع هذا فإنهما متبايزان ويميز عنهما فى استقبال فى  
الكثير من الحالات . أما التعبيرات عن التقدير الأول فهى الإجابات على أسئلة  
مثل : « من يكون ؟ » ، « أى نوع من الرجال هو ؟ » ، « ماذا يستطيع أن  
أن يفعل ؟ » . أما التقدير الثانى فهو عبارة عن إجابة أسئلة مثل : « ماذا  
يريد ؟ » ، « ماذا يحاول أن يفعل ؟ » ، « ماذا هو فاعل ؟ » .

هذان التقديران الكامنان فى العلاقات الإنسانية يؤثران فى سلوك  
الأشخاص فى أمور تصرفاتهم الثابتة بطريقتين . ففىمكن عمله بالفعل من  
جانب أحد الأشخاص لإقامة علاقات مرضية مع شخص آخر ربما يكون السعى  
إليه إما بمحاولة تضيق قيود اختبار الشخص الثانى أو بتوسيع فرص اختياره  
هو . فى الحالة الأولى تقوم المحاولة إما بالتغيير بالموقف الخارجى أو لتغيير  
« الحالة الذهنية state of mind » لشخص ، أى تقيد إما إمكانياته أو  
رغباته . فثلاً فى علاقة كراهية قد يضع الإنسان شيئاً كالمائدة بينه وبين  
خصمه ، ومن ثم يقيد الخصم ، أو قد يقول شيئاً يحول به انتباه خصمه .



وبهذا يتميز « حالته الذهنية » . هذه الأفعال تقيد أو تحد من قوة الاختيار . أما في الحالة الثانية فقد يضع قوداً على المائدة ، وهذا يزيد من المشككات الميسرة لخصمه ووسع قدرته على الاختيار ، ويمكن أن يلاحظ البديل الشكافي من حيث المبدأ مع هذه العمليات في كل مكان يوجد فيه شخصيات أو أكثر .

هذان التقديران والعماية المرتبطة بهما تقترح أن السلوك فيما يتعلق بالأشخاص الآخرين إما أن يأخذ صورة اعتبار الأشخاص موضوعات objects يجب التصرف فيها عن طريق تغيير العوامل المؤثرة فيها ، أو أكثر سمات subjects بنجى إشباعها . في الحالة الأولى يعتبر الأشخاص وطاقات للعمليات المستمرة ، أما في الحالة الثانية ، فيعتبرون أحراراً غير مقيدين ومستقلين في تلك اللحظة ، وفي كلا الحالتين ، تكون بإزاء فرد ، معزول عن الموقف الاجتماعي ، وفي كلا الحالتين ، ينظر إليه على أنه كل ، إلا أنه في الحالة لأولى ، يكون تـ ذل هذا الكل غير مباشر وعن طريق العمل على العوامل الخارجية انخلاصه ما عدا عوامل هذا التناول معلومة ومتضمنة في الفرد أو مأخوذة على أنها غير ملائمة . ثم إنه في كلا الحالتين نجد المراحل الاجتماعية داخلية ، ولكنها تتمازج مع العوامل الأخرى بشكل لا يمكن معه فصلها ، وإنما يمكن تمييزها فقط لفرض التعديل ، وعلى هذا في المصطلحات التي نستخدمها لا توجد عوامل اجتماعية يمكن تمييزها بعمل عملها من داخل الفرد في الأجهزة التعاونية ، إلا على الأجهزة التعاونية تيميل على الفرد من الجهاز التعاوني كما تعمل من داخل العلاقات الاجتماعية الأخرى .

### ( ٣ )

العوامل الاجتماعية التي يلزمنا مناقشتها الآن فقط هي التالية : ( أ ) التفاعلات بين الأفراد في دواخل الجهاز التعاوني ، ( ب ) التفاعلات بين الفرد والجماعة ، ( ج ) الفرد ك موضوع لتأثير التعاوني ، ( د ) الغاية الاجتماعية وفاعلية التعاون ، ( هـ ) الواقع الفردي والكفاية التعاونية .

(١) عندما يصبح الفرد مرتبطاً بمشروع تعاوني يكون قد تقبل وضع الاحتكاك بالآخرين المرتبطين مثله بالمشروع . ومن هذا الاحتكاك لا بد أن تنشأ تفاعلات بين هؤلاء الأشخاص كأفراد . وهذه التفاعلات اجتماعية ، وقد يكون من الصحيح — والصحيح غالباً — أن هذه التفاعلات ليست غاية أو موضوع الجهاز التعاوني أو الأفراد المشتركين فيه ، ومع هذا فإنها أمر لا يمكن تجاهله . ومن ثم فإن مثل هذه التفاعلات وإن لم تكن الهدف للنشوء هي نتائج التعاون ، وتتكون عنها مجموعة عوامل اجتماعية تدخل في التعاون .

هذه العوامل تعمل عملها في الأفراد المتأثرين بها ، وبالاتجاه إلى عوامل أخرى تصبح مساهمة في صفاتهم العقلية والانفعالية . وهي نتيجة لتعمل لهذه العوامل أهميتها . ومن ثم يفرض التعاون تغيرات في دوافع الأفراد بدلونها لم تكن لتحدث . وبقدر ما تكون هذه التغيرات في إحدى النواحي ملائمة للجهاز التعاوني ، فإنها تصبح ثروة له . كما أنه بقدر ما تكون في إحدى النواحي غير ملائمة للتعاون ، فإنها تكون وبالاً عليه أو قيوداً تحد منه .

هذه مسألة ملاحظة شائعة . فالتفاعلات من النوع غير الملائم يمكن أن توصف بأن نتيجتها « عدم اللامعة incompatibility » التي تميل إلى تحطيم التعاون . والحالة العكسية هي حالة اللامعة وهي عادة أحد شروط التعاون .

(ب) والتفاعلات التي نواجهها في التعاون ليست مجرد تفاعلات بين الأفراد كأزواج ، بل أيضاً بين الأفراد والجماعات ، والجماعة يمكن أن ينظر إليها في هذا الصدد بمعنىين : في المعنى الأول تكون الجماعة مجرد لفظ للدلالة على الآثار المتضامنة للتفاعلات على نفسية الفرد . فالشخص أ هو في احتكاك بالأشخاص ب ، ج ، د إلخ ؛ وفي هذه الحالة تدخل التفاعلات ضمن تلك التي سبق لنا مناقشتها في الفقرة السابقة ١ . ومع هذا فإنه في الحالة الثانية ، التي يكون موضع التأكيد حينئذ هو الجماعة الوحدة التي للفرد معها تفاعلات ، وتسمى أيضاً اجتماعية ، من حيث أن الوحدة هي شيء أكثر منه أو مختلف عن

مجرد مجموع التفاعلات بين الأفراد المكونين لها ، وبهذا المعنى تمثل الجماعة ( جهاز ) عمل اجتماعي يتفاعل ( ككل ) مع كل فرد من أفرادها داخل مجاله .

والموامل الداخلة في علاقات الجماعة بهذا المعنى تعمل عملها في سيكولوجية الفرد في اتفاق مع عوامل أخرى . ومن ثم ، فإن الجماعة تفرض تغيرات في الطابع السيكولوجي للفرد ، وبالتالي في دوافع الأفراد ، لولاها ما كانت لتحدث ، وبقدر ما تكون هذه التغيرات في اتجاه ملائم للجهاز التعاوني ، تكون الجماعة ثروة . أما بقدر ما تكون التغيرات غير ملائمة فإن الجماعة تصبح قيدا .

ولعل عوامل الجماعة أن تكون لا مهرب منها في الجهاز التعاوني كالموامل الناشئة عن التفاعل بين الأفراد ، وهي في الكثير من الحالات مهمة جدا .

( ج ) هذه الموامل الاجتماعية التي أتينا على مناقشتها في الأصل غير مدركة إدراكا شعوريا ، كما أنها غير منطقية <sup>(١)</sup> . فالملاقات مسافة غير رسمية informal وهي في مجلتها غير مدبرة not deliberate ، ولكن الجهاز التعاوني قد تكون له علاقة شعورية ومدبرة بالفرد . هذه العلاقة لها جانبان ، الأول هو جانب اتخاذ تصرف معين من شأنه أنه يدمج الفرد بالجهاز التعاوني ، والثاني هو جانب الرقابة على أفعاله داخل هذا الجهاز <sup>(٢)</sup> . الجانب الأول يتركز هدفه في استئالة إرادة الفرد بطريقة مباشرة ، فهو مسافة تتعلق بالإغراء inducement أو القهر coercion . أما الثاني فيتصل بكميته بتصرف الفرد بوصفه داخلا ضمن جهاز من التصرفات واعتباره دالة أو غليفة . ومن الواضح

(١) وليس معنى هذا أنه لا توجد أساليب شعورية منطقية فيها . « للؤلؤ »

(٢) أنظر الفصل الحادي عشر من « اقتصاديات المفز » والفصل الثاني عشر من « نظرية السلطة » « للؤلؤ »

أنه في كلا الجانبين لا مفر من النتائج المؤثرة على عقول وافعال الأفراد .  
فإذا كانت هذه النتائج ضد استمرار التعاون ، فالعمليات إلى هذا الحد تصبح  
قيوداً على التعاون باعتباره مشروع عمل متصل .

( د ) ويطلب جهاز التعاون الرسمى هدفاً ، أو غاية ، أو غرضاً ، مثل هذا  
الهدف هو ذاته ناتج التعاون ، وتمييز عن التمييز التعاوني للعوامل التي ينبغي  
على الجهاز التعاوني أن يأخذ بها في أفعاله ، ومن المهم الإشارة إلى التمايز بين  
هدف الجهد التعاوني وهدف الفرد ، فحتى في حالة ما إذا كان أحد الناس ينشد  
معمونة غيره من الناس في عمل شيء لا يستطيع القيام به وحده ، كتحريك  
حجر ، يتوقف الهدف عن أن يصبح شخصياً . إنه يصبح هدفاً لجهد الجماعة ،  
ويعود الرضا عن نتائجه إلى أعضاء الجماعة . وليس ثمة خطر في معظم الحالات  
— كما سنرى — من خلط الهدف الشخصي بالهدف التعاوني ، فمن الواضح  
أن ما هو موضوعي objective لا يمكن أن يكون شخصياً<sup>(١)</sup> .

وإذا ما تحقق الوصول إلى هدف الجهاز التعاوني فلننا نقول إن التعاون  
كان فعالاً ، أما إذا لم يتحقق بلوغ الغاية فنقول إنه غير فعال ineffective .  
وفي بعض الحالات بطبيعة الحال قد لا توجد درجات للفاعلية — فالهدف إما  
أن يتحقق بكامله أو لا يتحقق على الإطلاق ، على أنه في معظم الأحوال  
لا يكون الأمر كذلك ويخضع الهدف للتحقق بدرجات متفاوتة . وكفاية  
درجة الفاعلية في أي فعل إنما تحددها وجهة نظر الجهاز التعاوني ، أما وجهة  
النظر الشخصية فلا تصلح لهذا . والنتيجة أن فاعلية جهد الفرد في التعاون لها  
معيان : فهي أولاً تشير إلى علاقة جهد معين بالنتيجة التعاونية ، ويحكم عليها  
حينئذ من وجهة نظر التعاونية فيما يتعلق بأثرها أو مساهمتها في بلوغ الهدف  
التعاوني . وهي ثانياً تشير إلى مركزها باعتبارها واحدة من سلسلة جهود الفرد  
التي يساهم بها في الجهاز التعاوني كوسيلة لإرضاء دوافعه الشخصية ؛ ففاعليتها

من وجهة النظر هذه أمر مختلف تماماً . والعادة أنه حينما تسكلم عن التعاون ، تتعدد فاعلية الجهد الذى يساهم فيه كجزء منه من وجهة النظر التعاونية . وليس لوجهة النظر الشخصية وجود مباشر .

( هـ ) ويختلف الموقف تمام الاختلاف فيما يتعلق بالكفاية *efficiency* . فالكفاية التعاونية هي حاصل كفايات الأفراد ، ما دام التعاون لم يلجأ إليه إلا لإرضاء دوافع الأفراد . وأن مجموع دوافع هؤلاء المشتركين في الجهاز التعاوني هي دافعه السكلي . إنه مركب يتكون من الدوافع الفردية وقد يكون مختلفاً تماماً في طابعه . وكفاية العمل التعاوني هي الدرجة التي بها يتم إرضاء هذه الدوافع . والمحدد الوحيد لهذه الكفاية هو الفرد ، ما دام أن الدوافع فردية ، فإذا استتج أحد الأشخاص أن عمله الذى يساهم به في الجهاز التعاوني هو غير كفء ( أو ربما يكون كذلك ) فإنه يوقف ( أو يكف عن ) هذا العمل . وإذا ما كانت مساهمة أساسية بالنسبة للجهاز ، فسوف يعتبر عدم كفاءته هو عدم كفاءة للجهاز ، إذ أنه لا يستطيع الاستمرار وبالتالي لا بد أن يصبح غير كفء على الإطلاق ، ومن ثم فكفاية أحد أجهزة الجهد التعاوني تتوقف على كفاية المساهمة الهامشية *marginal contribution* أو محددها للساهم الهامشي ( الخارجى ) . ويعنى هذا أن المقياس الوحيد لكفاية أحد الأجهزة التعاونية هو قدرته على الاستمرار والبقاء .

لقد سبق لنا أن ذكرنا أن كل التصرفات الفائتة للأفراد تنشأ عنها نتائج ليست هي التصورة ؛ وأن هذه النتائج قد يترتب عليها حالات رضا أو عدم رضا سواء تحقق الهدف أم لم يتحقق ، هذا القول صحيح أيضاً بالنسبة لعمل المساهمة في جهاز تعاوني ، إذ لا بد أن ينعطى على نتائج لم تكن هي الإغراء القوي لتلك المساهمة ، ونتيجة لهذا ؛ فقد يتم إرضاء الدوافع حتى ولو لم يتم تحقيق الهدف للمعين المقصود ، وقد ينشأ عدم الرضا وبسيط حتى ولو تحقق الهدف للنشود ، فالإشباع والإحباطات ( حالات الرضا وعدم الرضا )

الرئيسية الناشئة عن الاشتراك في التعاون — بصرف النظر عن بلوغ هدف معين — هي اجتماعية ، بمعنى أنها نتيجة للتفاعلات الشخصية الموجودة .

كذلك فإن العمل التعاوني لتحقيق غاية أو هدف تعاوني يتضمن بالضرورة وكل نتائج ليست هي المقصودة . فحينما يكون الهدف نتيجة فيزيقية ، كتعريك حجر ، تكون النتائج غير المقصودة هي تلك النتائج التي هي اجتماعية بطبيعتها . وحينما يكون الهدف اجتماعياً نجد من بين النتائج غير المقصودة نتائج فيزيقية . وكفاية التعاون — شأنها شأن كفاية العمل الفردي — تتوقف غالباً على الإشباع والإحباطات التي تطرأ على عملية تحقيق الغايات الفعلية ..

وأهم نتيجة عامة للتعاون — ونادراً ما تكون هي المقصودة ، كما أنها لا تدرئك أحياناً إلا أثناء العمل — هي التشريط الاجتماعي لكل أولئك الذين يشتركون فيه ، بل غالباً أيضاً الذين لا يشتركون ، وبهذا فإن دوافع الناس تعدلها باستمرار عملية التعاون ، التي هي ذاتها أيضاً في تبدل كتبدل عوامل الكفاية .

نستطيع أن نستخلص من كل ما سبق ذكره في هذا الفصل أن العوامل الاجتماعية موجودة دائماً في التعاون ، إما بسبب طبيعة الجهاز التعاوني أو بسبب أثر الخبرة الاجتماعية في الأفراد ودوافعهم ، والواقع ؛ أن رغبة الأفراد في أن يتعاونوا — التي هي بالنسبة لأحاد الأفراد حقيقة سيكولوجية — هي بالنسبة لأجهزة التعاون حقيقة اجتماعية . كذلك من الناحية المقابلة فيما يتعلق بالإشباع الناشئة عن التعاون والتي هي بالنسبة للأفراد حقائق سيكولوجية ، ومن وجهة نظر الأجهزة التعاونية آثار اجتماعية للتعاون ، وهي التي تحدد التعاون ذاته .

# الفصل الخامس

## مبادئ العمل التعاوني

ليس ثمة أجهزة تعاونية لا تكون العوامل أو العناصر الفيزيائية ، والبيولوجية ، والشخصية ، والاجتماعية موجودة كلها فيها . وفي هذا الفصل وسوف أعطي أولاً أربع أمثلة تصورية لهذه الحقيقة . وسوف تصور لنا هذه الأمثلة عدداً من القضايا التي سبق لنا عرضها ، في تراكيب للواقف التعاونية الواقعية . وإذا ما استقرت في أذهاننا هذه التصويرات ، وتم الأساس الذي وضعته النصوص السابقة ؛ سوف أركز الانتباه بعد هذا على تعميمات قليلة هي في الأهمية الأولى . وأخيراً فسأخلص في صورة مركزة المفاهيم الأساسية التي يمكن الخروج بها من القسم الأول ، مما نهل به في القسم الثاني على إقامة نظرية في التنظيم .

(١)

كثيراً ما تؤدي بنا ضرورة العمل بصورة واقعية فيما يتعلق بأحد العوامل أو الآخر إلى أن تنيب عن تفكيرنا المادي حقيقة كون كل عمل تعاوني هو مركب عوامل مختلفة فيزيائية ، وبيولوجية ، واجتماعية ، وأنه يخلق موقعاً كلياً تكون فيه كل هذه العوامل حاضرة . وتوضيح ذلك بأكثر ما نستطيع هو هدف الأمثلة الآتية :

(١) لعل أكثر صور التعاون الإنساني عمومية ، وربما أكثرها تعقيداً ؛ والكلام speech . والكلام واقعة مادية ، يتطلب طاقة جسمية ليتحول إلى موجات صوتية وينقل إلى وسط مادي ، تحده الظروف الفيزيائية للبيئة . ثم إن الكلام أيضاً فعل بيولوجي ، أي شيء تقوم به الكائنات الحية ، ويتطلب

رئتين ، وحنجرة ، وأنف ، ولسان ، وأسنان ، وشفتين ، وجهازاً عصبياً ، كما أنه يتطلب أيضاً أذنين ؛ إلخ . كذلك فإن الكلام ظاهرة اجتماعية ، فلا يمكن تعلمه إلا بالاتصال الاجتماعى ، وليس له فائدة إلا فى موقف اجتماعى ، كما أن الكلمات لا معنى لها إلا فى الاستخدام الاجتماعى .

والكلام كنشاط تماونى على هذا النحو يتوقف وجوده لو انعدم أى من هذه العوامل . فإذا هبت الريح حاية توقف الكلام . وإذا حدث شلل ، أو استئصال حنجرة ، أو وفاة ، فإن الكلام يتوقف ، كذلك فإنه إذا كان ثمة صمم كامل يتوقف الكلام ( إلا بالطرق الخاصة ) أو لا تنمو القدرة على الكلام . وإذا لم يكن يوجد مجتمع ، أو إذا كانت لغة البيئة غير معروفة ، لا يكون ثمة كلام .

فالشيء الذى نطلق عليه اسم الكلام هو شيء أو حدث له مركباته الفيزيائية ، والفيزيولوجية ، والاجتماعية التى لا يمكن فصلها . ويقع هذا الحدث سواء أطلقنا عليه الاسم أو لم نطلقه كما هى حالة الطفل . إنه حدث ينشأ عن أو من داخل موقف كلى يجمع بين الفيزيقي ، والبيولوجي ، والاجتماعي . ونحن نعرفه كواقعة ليس فقط لأننا نسمعه ، بل أيضاً لأنه يحدث استجابات ، وتغيرات فى الموقف الكلى . فقولنا لأحد الناس « أنظر ماذا أنت فاعل » يترتب عليه تصرف . إنه يغير التاريخ المادى ، والتاريخ البيولوجي ، والتاريخ الاجتماعى . ولا واحد من هذه المركبات يمكن تجريده من واقعة الكلام . سواء من الأصل ، أو أثناء العملية ، أو من حيث النتائج — مع بقاء واقعة الكلام . إنه جهاز كلى . وتدخل فيه أجزاء كثيرة هى غير معروفة ، ومن أجل هذا لا نفهم بالاسم الذى نطلقه عليها . من الجائز أن تكون كل عناصر تركيبه الفيزيائية غير معروفة ، ومن المؤكد أن كل عناصره البيولوجية هى غير معروفة ، ثم إنه لاكثر توكيداً أن كل عناصره الاجتماعية لا تزال غير معروفة



إلا أنه يحدث رغم هذا ، ويؤثر به سلوك الناس وتصرفاتهم ، وأنه يمكننا ملاحظة ذلك<sup>(١)</sup> .

ويمكن أن تتبدل طبيعة الوقائع التي نسميها الكلام بالجهد المقصود . ويحدث ذلك الآن على نحو جدي ومقد ، إلا أنه لا يجرى إلا بميليات على العناصر التركيبية . فالطريق الوحيد للتأثير في الكل هو ببذل الجهد على الأجزاء . نستطيع تفسير الظروف الفيزيائية ، ففي إمكاننا إبعاد أو تقرب للتضاليل ، وإدخال أمواج أو أجهزة كهربائية . يمكننا الكلام بصوت أعلى أو أخفض . يمكننا تنمية معان جديدة أو كلمات جديدة من الناحية الاجتماعية وهذه عمليات مقصود بها التغلب على القيود التي تفرضها إحدى مجموعات العوامل أو الأخرى . تماماً كما لو أردنا أن نعمل على كرة ما في موقع معين ، فنحن لا نستطيع ذلك عادة إلا بالعمل على جزء من الموقف ، فنؤثر بذلك في الكل عن طريق الجزء .

(ب) الهند بلد تسكنه ملايين كثيرة من الأشخاص في مجتمع يتربك من أجهزة تعاونية كثيرة أكثرها أهمية هي الأسرات . والأفراد وحدات بيولوجية تتطلب الطعام . فتركيب كل فرد العضوى هو بحيث يستطيع هضم لحم الماشية . وتسمح الأرض واللائح بتربية الماشية . إلا أن قوة اجتماعية يبر عنها سياسة الثغور من أكل اللحوم . هذه القوة الاجتماعية تؤثر بدرجة هامة في الدوافع ، وبالتالي في السلوك — الناشئ عن الحاجات البيولوجية . ويؤثر هذا في طبيعة فلاحه التربة ، ومن ثم في طبيعة البيئة الطبوغرافية . بل إنه ربما يؤثر في اللئاح ، إذ يقال إن ظروف اللئاح الخاصة هي في جهات أخرى « نتيجة » التعاون الاجتماعى : كزيادة سقوط الأمطار في استراليا ، وانخفاض درجات الحرارة شتاء في جورجيا عن المناطق للمستوطنة في ألبرتا .

(١) أنظر آرثر بنتلى Arthur F. Bentley : حقيقة المعرفة بالسلوك Behavior

Knowledge Fact ( مطبعة شركة برنسبيا Principle ، ١٩٣٥ ) ص ١٤٦

« المؤلف »

وما يندما .

ومن الواضح في الهند أن كلا العاملين الفيزيقي والبيولوجي ( الحياة والملوث في تأثيرها بالمجاعات ) يشتركان دون انفصال بينهما مع العامل الإجتماعي وإذا كان هذا الموقف ينبغي مواجهته ككل ، فربما يبدو أنه يقتضى التصرف فيما يتعلق بهذا العامل الأخير .

(ج) والبيت house هو باقة حية من المواد في صورة معينة . فهو يشمل مواد وقوى فيزيقية ، كما يعكس ظروفًا فيزيقية كالحرارة ، والتهوية .. الخ . ومع هذا فن الواضح أن هذه الظروف الفيزيقيه ليست هي التي تنشئ البيوت وأن أنواعًا شاسعة من البيوت يمكن تصورها محتوية على نفس هذه العوامل . وبعكس البيت للمين أيضًا حقائق بيولوجية — كمدل إنقاص حرارة الكائنات الإنسانية ، والقدرة على استعمال المواد والعمل بها . كذلك يعكس البيت عوامل إجتماعية — هي ما يتعلق بالطراز style ، والراحة ، ونوع الملابس التي تلبس ، وظروف إجتماعية أخرى كثيرة يدخل فيها التعاون في بناء البيت والتعاون في الإستفادة به . ومن المستحيل أن نجد بيتًا ليس في مجموعته أو كليته نتيجة هذه العوامل مجتمعة ، كما أن من المستحيل الفصل بين هذه العوامل . على أنه من الممكن فقط تغيير الشكل بعمليات تجرى على أحد هذه العوامل في الوقت الواحد .

(د) ولوحة التليفون اليدوية هي مجموعة مواد فيزيقية تتحرك بالعمل فيها قوى كهربائية — الأمر الذي له أثره في الكثير من خصائصها ، ومع هذا فإن صورتها النوعية المحسوسة هي أيضًا تحددها العوامل الإجتماعية والبيولوجية . فالتوصيل الداخلي intercommunication الذي هو سبب وجودها هو وظيفة إجتماعية ، حجمها يحدده اتساع المجتمع واتساع الاتصالات وعوامل أخرى إجتماعية عديدة . أما حجمها فمحدد من قبل بموامل بيولوجية سميتها ١٠٩٠٠ خط، ويرجع ذلك إلى حقيقة تشريحية هي أن طول ذراع عاملة التليفون محدودة . ولأن ذراع الماملات كان في طول ذراع الفرد (نسيجيًا)

لأمكن أن يكون حجم اللوحة — وبالتالي عدد الخطوط — أكبر، لأن متناول يد العاملة هو الذى يحدد ارتفاع اللوحة<sup>(١)</sup>. ومع ذلك فإن هذا القيد لا يوجد إلا إذا كانت المفاتيح jacks (الأصابع الممدة لتقلد الدائرة الكهربائية في لوحة التليفونات) ذات حجم معين. فلو أنها كانت أصغر بكثير (كما يمكن أن تكون، وكما كانت بالفعل في كوبنهاجن مثلاً) إذن لأمكن زيادة عدد الخطوط. ومع هذا فإن عمل ذلك يستدعى تحسينات. وتشمل هذه التحسينات المقبات البيولوجية للقوة العاملة، وللمهارة... الخ، مما تدخل فيه بوضوح عوامل اجتماعية أحسن ما يمكن التعبير به عنها في لغة التكاليف النقدية (مما قد يغنى علينا أيضاً). كما يتأثر نظام التليفونات هذا في بعض تفاصيله بالحقيقة البيولوجية. وهى أن معظم العمليات لسن مصابات بالعمى اللوئى. وبذا يمكن استخدام الإشارات الضوئية الملونة؛ وبحقيقة أن العمليات ليس للعين حدة البصر التى يقال إنها لدى الصقور بحيث يلزم أن تكون المفاتيح، والإشارات، وعلامات الأرقام أكبر مما يلزم أن تكون في الحالة الأخرى. ثم إن الحجم فيما يتعلق بالطول يتأثر أيضاً بحقيقة أنه توجد حدود لسرعة الإستجابات البيولوجية عند عمليات لوحة التليفونات لتنبيهات الأضواء والأصوات، وأنهن يتعرضن للميل البيولوجى للتعب، فلوكن يستطعن العمل بضعف السرعة العادية، إذن لأمكن أن تكون اللوحات أصغر، وإن كان ذلك قد لا يؤثر في عدد الخطوط. ومهما يكن من أمر، فإن سرعة ومهارة العمليات تتأثران من الناحية المادية بالتدريب والروح المعنوى. وهذه عوامل اجتماعية. والحال كذلك إلى ما لا نهاية تقريباً. فأى جهاز آلى فيزيقى محسوس نسبيه لوحة تليفون هو في الحقيقة لا وجود له إلا إذا اشتمل على العوامل الفيزيائية، والبيولوجية، والاجتماعية. ولم يكن قط ليتم شمله إلا بكل هذه العوامل. كما أنه لم يكن ليستخدم أو يفيد إذا لم يكن قد صمم في داخل الحدود التى تفرضها عليه هذه العوامل مجتمعة. ومع هذا فإن

(١) المؤلف كان مديراً لبضم سنوات لشركة بل للتليفونات بليوجرسى «الترجم»

تصميمه ككل لا يمكن أن يتغير إلا بعمليات على إحدى مجموعات العوامل في المرة الواحدة . ولقد نشأ هذا الجهاز ذاته في الحقيقة عنه هذه العملية ذاتها ؛ العملية التي هي نفسها فيزيقية ، وبيولوجية ، واجتماعية .

### ( ٢ )

والدلالة الراهنة لما سبق من تعميمات وتصويرات إنما تسكن في تطبيقها على أربعة موضوعات :

( ١ ) طبيعة القيود المشتركة على التعاون التي « تفرضها » العوامل الفيزيكية ، والبيولوجية ، والاجتماعية . (ب) عمليات التثلب على هذه القيود في السلوك الفائق ، (ج) وقع هذه العمليات على فاعلية الجهد التعاوني ، (د) وقعها على كفاية الجهد التعاوني .

### ( ١ )

في الظروف البسيطة جداً كثيراً ما يكون من الملائم وصف القيود النوعية للانجاز التعاوني بأنها ناشئة من أحد العوامل الفيزيكية ، أو البيولوجية ، أو الاجتماعية — على استقلال ؛ بمعنى أن الهجوم على هذا القيد يمكن أن يرجعه إلى هذا العامل وحده أو ذاك . إلا أن أكثر صواباً أن يقول إن القيد ينشأ عن الموقف السكلي وعن مجموع العوامل . فمثلاً إذا لم يكن من الممكن أن يقوم اتصال كاف بين شخصين لأن أحد الأشخاص لا يستطيع أن يسمع الآخر ، فإن العجز يمكن مؤقتاً أن يعزى إلى النقص في ارتفاع الصوت ، ولا يعطى الوصف الصحيح لعدم السمع أنه يرجع خصوصاً إلى ظروف الوسط (الهواء) ، أو ظروف الصوت ، أو الأذن ، أو المسافة ، أو العوامل الاجتماعية بوصفها تحكم المسافات أو تحكم صعوبة التفاهم ... وأن التغير في أى واحد من هذه العوامل قد يغير إما ارتفاع الصوت أو الحاجة إليه ، وبالمثل ، فإنه ليس صحيحاً القول بأن ظروفاً معينة في الهند إنما ترجع للعادات الاجتماعية المتصلة بالطعام .

فقد يكون ذلك هو الناحية الوحيدة التي نظر إليها ك موضوع للهجوم المدبر .  
ومع هذا فلو كانت الظروف الطبيعية — كالمناخ — مختلفة ، أو لو كان عدد  
السكان أقل كثافة ، ربما لم تسكن لتظهر هذه النتائج وكان هذا العامل  
الاجتماعى يفقد دلالة<sup>(١)</sup> .

### ( ب )

ومع أن القيد أمر مشترك لسكل العوامل مجتمعة ، فإنه من وجهة نظر  
الهجوم لتحقيق أحد الأغراض يمكن أن ينسب هذا القيد إلى أحد العوامل  
فقط . ويصبح هو إذن العامل الاستراتيجى الذى سنوضح مكانته فى العمليات  
الإدارية فى الفصل الرابع عشر . فقد قول إن نقص ارتفاع الصوت فى الكلام  
يرجع إلى خوف للتخاطبين ، أو عدم إدراك رفع الصوت ، أو البعد والمسافة .  
ولسكننا نتناول أحد هذه العوامل أو الآخر بالتغيير كوسيلة لضمان النتيجة  
المطلوبة . هذا التغيير فى أحد هذه العوامل ليس هو سبب التصحيح للوضع  
إلا بالمعنى الاستراتيجى العاجل — ولكن التصحيح يرجع إلى التغيير فى  
الموقف السكلى . فى جميع الأحوال ، مجموع كافة العوامل سواء أدركتها أو لم  
يدركه — هو الذى يحدد العلاقات أو الظروف ، وهدف أى جهد هو تغيير  
الموقف السكلى تغييراً ملائماً عن طريق التغيير فى جزء منه .

وفى الخطوة الافتتاحية لأحد أجهزة التعاون تكون الاختبارات التى  
يمكن مزاولتها اختبارات شخصية . كما يفترض أن الموقف الفردى لسكل  
واحد من الأشخاص للتعاونيين مما سوف يصحسن ، أى أنه سوف يكون

---

(١) انظر فى هذا التحليل فلريدو باريتو Vilfredo Pareto وعلم الاجتماع العام ،  
Sociologie Générale ( باريس ، مايو ١٩٣٢ ) فقرة ٣٤٣ — ٣٤٤ ص ١٩٤ ،  
أنظر أيضاً هندرسون L.J. Henderson علم الاجتماع العام لباريتو Pareto's General  
Sociology ( مطبعة جامعة هارفرد ١٩٣٥ ) تعليقات ٣ ، ص ٧٤ وما بعدها .

أكثر فاعلية . وإنما تسكن الفرص الأولى للفاعلية في تفوق قوى الجماعة على قوى الفرد البيولوجية في اليناثات الفيزيكية الاجتماعية . مثال ذلك ، تعاون خمسة رجال في الدفاع ضد أجنب قد يكونون أعداء عن طريق القيام بالملاحظة المستمرة عند تقطعي رقابة . إن من المستحيل القيام بهذا بمجهود فردي . ولنلاحظ أن طبيعة الأرض المادية هي أحد العوامل التي تجعل وجود تقطعي مراقبة أمراً مطلوباً . وتحدث عملية القيام بهذا عوامل اجتماعية جديدة — هي تكوين الجهاز التعاوني . وهكذا تبقى العوامل المادية ثابتة ، والعوامل البيولوجية متغيرة ، بينما العوامل الاجتماعية هي التي تتغير . هذا التغير في الموقف الكلي يعدل نتيجة أحد العوامل البيولوجية . فإذا ما تم تحقيق هذا التغير ، يدخل الهدف في عملية التحقق . إذ تنشأ درجة معينة من الاطمئنان للزيادة ، وتقوم كفاية للشروع على حقيقة كون إشاعات الأفراد المشتركين في العمل هي أكبر مما يلزم لجذب تعاونهم . أما هذه الإشاعات فنشؤها الاطمئنان للزيادة ، والهدف المنشود ، والجزاء على المشاركة الاجتماعية التي لم تكن مقصودة ، ولكنها الآن تصبح مرغوباً فيها .

والآن يبدو أن من الصحيح عموماً أن الإشاعات الاجتماعية تتطلب هدفًا للنشاط أكثر من مجرد التجاوز الشخصي *personal proximity* . والتجمع يتطلب النشاط التعاوني ، والتعاون يتطلب شيئاً يراده . وفي هذه الحاجة يكن جوهر أهداف العمل الذي كثيراً ما نلاحظه ، حيث الدوافع للإشاعات توصف بأنها إجتماعية<sup>(١)</sup> .

ففي المثال الذي سبق ذكره الآن ، لا يكاد يزول الخطر العاجل ، حتى يقرر الحصول على اطمئنان أكثر ثباتاً عن طريق بناء حصن . وهذا تغيير في

(١) سوف ندرس في هذا الفصل التاسع : المؤلف (

الموقف الكلى بالتغيير فى البيئة للمادية . والنتيجة سوف تكون الاطمئنان الأكبر، كما أن العملية ذاتها تقدم إشعاعات اجتماعية أكثر . إلا أنه أثناء سير عملية البناء ، يبين أن جانباً منها لا يمكن عمله دون المزيد من القوة العاملة . وبالتالى يتم إغراء رجل جديد للانضمام للجماعة ، وهذا مثال لإحدى الطرق الاجتماعية لضمان القوة البيولوجية اللازمة لمواجهة عائق مادى (قيد فيزيقى) تحتمه الظروف . ويتقدم العمل سرعان ما تبدو الحاجة إلى التنسيق الصحيح للجهود يترتب عليها عدم الفاعلية . ويؤدى تأمل هذا الموقف إلى معاملة عضو معين من أعضاء الجماعة على أنه القائد المسئول عن عملية التنسيق وتمتين بقية الأفراد للمهام الأخرى المتنوعة . وهذا مثال لا يشكك طريقة اجتماعية لتجنب القيود البيولوجية بالمجموع على العوامل الفيزيقية .

وفيق هذا التصور فى بيان أن فاعلية الجهاز التعاونى تقتضى تداوله بتبدل الأهداف . فيكون الرجوع للعوامل البيولوجية والاجتماعية لازماً للتأثير فى العوامل الفيزيقية ، وللفيزيقية والاجتماعية للتأثير فى العوامل البيولوجية . وللفيزيقية والبيولوجية ، للتأثير فى العوامل الاجتماعية . وعمليات التأثير والتغيير هذه الموجهة دائماً لمعامل معينة كوسيلة لتغيير الموقف الكلى الذى يتركب من كل هذه من الأنواع من العوامل مجتمعة — هدف هذه العمليات (النهائى) — إشباع دوافع الفرد؛ إلا أن نتائجها (للباشرة) هى إما (١) إشباع دوافع الفرد العاجلة ، أو (٢) تيسير التعاون فيما بعد .

وفى مجرى عمليات الجهاز التعاونى لا يمكن فصل هذين النوعين من النتائج ، كما أنها غالباً . ليسا هدفين متمايزين لأفعال معينة . إلا أنه كثيراً ما يحدث أن يكون من الممكن تمييزهما . فمن الملأمة إذن لفرض وضوح العرض . الآن عزلهما كهدفين متمايزين فى تحليل الفعل التعاونى ككل . فنقول إذن . إننا قد نعمل على البيئة الفيزيقية إما (١) لضمان المواد أو القوى الفيزيقية . اللازمة للإشعاعات العاجلة أو (٢) أن تجعل العمل التعاونى المحتمل غير ممكن .

إجراءاته بنير هذه الطريقة . كما أننا قد نميل على العوامل البيولوجية إما ( ١ )  
لكى نزيد مباشرة من كمية « الانتاج » أو ( ٢ ) لكى نيسر التعاون الفعال  
وأخيراً فقد نميل على العوامل الاجتماعية إما ( ١ ) لكى تهين إشعاعات  
اجتماعية متزايدة أو ( ٢ ) لكى نيسر التعاون . وفى لغة الاقتصاد والجارية ؛  
نحن قد ننتج للاستهلاك ( حاجات المستهلكين ) كما أننا قد ننتج للانتاج  
( حاجات المنتجين ) .

ولندع الآن جانباً أهداف الجهد التعاونى المقصود بها أن تكون وسيلة  
ضمن إشباع حاجات الفرد لتقصر انتباهها على الأهداف المقصود بها مباشرة  
تيسير عمليات الجهاز التعاونى كهدف مباشرة فى ذاته — تلك العمليات التى  
تكون موجهة إلى العوامل :

#### ( ١ ) الفيزيائية ، ( ب ) والبيولوجية ، ( ح ) والاجتماعية

١ — فالتصرفات فى العوامل الفيزيائية بقصد ازدياد إمكانيات التعاون  
يأخذ أساساً صورة التغيير المقصود للبيئة الطبيعية . ونحن لم نتمود على التفكير  
فى تغيير البيئة بوصف كونه وسيلة جعل التعاون ممكناً ، إلا أن جهودنا  
البناءة هى مع هذا لذلك الغرض . ونخدم أجهزة النقل وأجهزة المواصلات  
كلاهما هذا الهدف المباشر . كما أن المدد والأدوات فى أول وأبسط صورها  
تضع غالباً لهذا الغرض . فثلاً تؤدى القيود البيولوجية للأفراد إلى استعانة  
القوة اللازمة للقيام بعمل معين ، ويصبح التعاون مطلوباً ، إلا أن الظروف فيما  
يتعلق بالسكان هى بحيث لا يمكن معها لعدة رجال أن يعملوا مباشرة لتحقيق  
الأهداف ، فتضع أو تستحضر رافعة كى نسمح بهذا . وعمل أو استحضار  
الرافعة هو تغيير فى البيئة الطبيعية لجعل التعاون ممكناً .

وواضح أيضاً أن الكثير من تجميع رأس المال ، واختراع الآلات  
والعمليات الميكانيكية ، والكهربائية ، والبصرية ، والسمعية ، والكيميائية التى



تتنقلب على القيود الإنسانية المعتادة ، ثم اجتماع رأس المال والاختراع كلاهما ، من أولى نتائجها التقدم المستمر في قوة التعاون . إنها توسع إلى حد كبير من نطاق أجهزة التعاون ، سواء في المكان ( أى على مساحات ومناطق أكبر ) وفي الزمان ( أى لمدى زمنى أطول ، ربما لعدة أجيال ) . والأخذ بهذه الطريقة العامة في توسيع الإمكانيات التعاونية هو موضع تقدير كبير ، كما أن نواحيها الاقتصادية تلقى انتباهاً واثماً زائدين جداً نسبياً . وسوف نناقش ذلك فيما بعد في حينه فقط .

(ب) والتصرفات العملية في العوامل البيولوجية أمر شائع ولا غنى عنه للكثير من حالات التعاون المقعدة . وهى تأخذ أساساً صور تعليم وتدريب وتخصص فرص تنمية المهارات الشخصية . وكذلك فإن برامج الصحة العامة والكثير من خدمات العلاج والتأهيل هى عمليات من هذا النوع سواء بطريقة مباشرة أو بصورة عرضية .

(ج) لقد أشرنا الآن إلى ماعسى أن يسمى بإيجاز إجراءات تيسير التعاون عن طريق التنمية الخارجية . إلا أن الإجراء الآخر — الذى له أكثر أهمية ، وهو إجراء التصرف في العوامل الاجتماعية — فهو بمعنى ما تصرف داخلى ويتضمن الابتكار المباشر لطرق فاعلية العلاقات الإنسانية . هذا الإجراء كجبال فى خاص لم يكن يعرف عنه إلا القليل حتى وقت قريب ، ومع أنه في الحقيقة في الكثير من مجالات النشاط العملى كان موضوع محاولات تفصيلية واسعة ، لم يلق الكثير من الدراسة العلمية إلا ماعسى أن يكون قد لقي في فترة التمهيدات الأخيرة التى كان يطلق عليها اسم الإدارة العلمية *scientific management* أو في العمليات الفنية المنظمة كالحاسبة .

### (٣)

إن مانميه بلفظ فاعلية *effectiveness* التعاون هو تحقيق الأهداف

المعروفة للعمل التعاوني . وتدل درجة التحقق على درجة الفاعلية .

ومن الواضح أن أي هدف للتعاون ليس مسألة شخصية ، بل إنه هدف جهاز التعاون ككل . والنتيجة أن تعريف الفاعلية في أية حالة معينة إنما يحددها أيضاً بطريقة ما الجهاز التعاوني ككل . وأساس هذا التعديد هو ما إذا كان التصرف العملي والنتيجة الموضوعية المضمونة سوف تثبت كفايتها للحصول لجهاز التعاون على إمدادات القوى أو المواد اللازمة لإشباع الدوافع الشخصية . وفي التصرف الفردي أو العمل التعاوني كليهما يمكن ضمان هذه الإشباعات حتى ولو لم يتحقق الهدف ، إلا أن تحقق هدف ما ، والاعتقاد فيما يشبه أن يكون تحقيقاً لهذا الهدف ، أمر لا بد منه فيما يبدو لاستمرار التأخر في العمل . وعلى هذا ، فحتى لو أن تحقق هدف معين لم يكن أمراً ضرورياً في ذاته ، إلا أن من الضروري الإبقاء على حيوية التعاون . والفاعلية من وجهة النظر هذه هي أدنى فاعلية يمكن أن يسمح بها . ومن ثم يتبين أن محاولة عمل ما لا يمكن عمله لا بد أن ينتج عنها تحطيم أو فشل التعاون .

ويبقى أن نذكر في هذا الصدد أن فاعلية العمل التعاوني تتضمن بمعنى خاص — فاعلية التصرفات « الفردية » الجزئية في داخل أجهزة التعاون . فإذا كان خمسة رجال يدفعون حجراً ، فجهود كل فرد منهم هو عنصر جزئي مساهم وليس له وجود مستقل خارج دائرة التعاون ، كما أنه فاعليته هذا الجهد هي دالة العمل الكلي . ولا يمكن التناهي على فاعلية أحد الأفراد إلا بافتراض أن الأفراد الأخرى تبقى متساوية بمعنى أن فاعلية الجهود الجزئية لا دالة لها إلا بالمقارنة التفاضلية أو الفارق *only in a differential sense* وتغير قيمتها باطراد كلما تغيرت قيم الجهود الأخرى . ومع هذا فاعلامه الإبقاء على الفاعلية كثيراً ما يحدد للجهود الجزئية هدف فردي أو مصطنع . مثال ذلك أن يقال إن الشخص (أ) ينبغي أن يبذل (س) رطلاً من القوة في (ص) من الدقائق . فإذا حقق هذا قلنا إنه فعال ، وإذا لم يفعل فهو ليس كذلك .

( ٤ )

ومع إنه فاعلية effectiveness الجهد التعاونى ترتبط بتحقيق هدف الجهاز وتعدد بالنظر إلى مطالب الجهاز ، فالسكافية efficiency ترتبط بأشباع دوافع الأفراد وحاجاتهم<sup>(١)</sup> . وكفاية أحد الأجهزة التعاونية هى حاصل كفايات الأفراد الذين يمثلون الجهود للكونة له ، أى من وجهة نظرم م . فإذا وجد الفرد أن دوافقه يشبعها ما يقوم به من عمل ، فهو يستمر فى جهده التعاونى ، وإلا فهو لا يستمر . وإذا لم يستمر ، فإنه انتزاع نفسه هكذا من الجهاز التعاونى قد يكون فيه قضاء عليه (على الجهاز) . فإذا لزم خمسة رجال ، ولم يجد الرجل الخامس إشباعاً لحاجاته وهو يتعاون ، فسوف تكون مساهمته غير كافية . وقد عكس جهوده ويحبس خدماته أو يهرب منها ، بحيث يتعطل التعاون . أما إذا اعتبر أنه فى ذلك كفاية ، فخدماته وجهوده تستمر . وإذا ف كفاية الجهاز التعاونى هى فى قدرته على صيانة نفسه بما يقدم من إشبعات فردية . وقد نسمى هذا قدرته على التوازن ، أى موازنة أعباء مهامه بالإشبعات التى تنتج عنها على الدوام<sup>(٢)</sup> .

ويمكن ضمان السكافية أو التوازن equilibrium إما بتفسير الدوافع عند الأفراد (أو بضمان أفراد بدلا منهم لهم دوافع صادقة) وبهذا يكون التصرف بتفسير العامل الاجتماعى ، وإما عن طريق نتائجها المثمرة التى يمكن أن تتوزع على الأفراد : هذه النتائج المثمرة هى إما مادية ، أو اجتماعية ، أو هما معا .

(١) فى أغلب المهام العملية للمنظمات التى تنطبق عليها كلمة « كفاية » تستخدم هذه الكلمة فيما يتعلق بطعام أو مظهر محدد جداً من التعاون ، نمد به ما أمكن فى معظم الحالات عن الدوافع الفردية التى لا يبدو أن كلمة كفاية ترتبط بها آخر الأمر . وسوف نعود إلى الحديث عن هذا أكثر توسيماً فيما بعد . المؤلف

(٢) لا ينبغي إدراك كلمة « كفاية » على أنها يمكنه فقط فى أحسن الظروف : فقد يكون الجهاز التعاونى غير كفء . وغير قادر على القيام بنفسه فى إحدى المراحل ، ولكنه قادر على ذلك فى مرحلة أعلى أو أدنى ، فى حجم أكبر أو أصغر ، فى مستوى نشاط أكبر قوة أو أقل قوة . المؤلف

فبالنسبة لبعض الأفراد ، المادة هي اللازمة للإشباع ، وعند البعض الآخر المزايا الاجتماعية هي المطلوبة . إلا أنه بالنسبة لغالبية الأفراد ، تكون المزايا للمادية والاجتماعية مما مطلوبه بنسب مختلفة :

ومن بين القيود التي يعمين على الجهد المتماون أن يتلاءم معها أن موارد المزايا للمادية والاجتماعية هي حق في حالة الأجهزة المتماونية ذات الكفاءة — محدودة ، بحيث أن الكفاية من وجهة النظر الإنتاجية تتوقف ليس فقط على ما ينتج أو كم تنتج ولكن على ما يعطى لكل فرد كحصيب أو مساهمة : فإذا أعطيت للبعض قيادة أكثر مما يلزم ، فقد ينشأ عن ذلك أنه سوف لا يوجد ما يكفي للجميع وسوف لا يبقى في متناول الآخرين إلا قدر لا يكفي حاجتهم : وإذا فسوف يكون الموقف بالنسبة لهؤلاء الآخرين غير مشجع : كذلك فإن المزايا الاجتماعية محدودة ، وإذا ما كانت تتوزع بطريقة غير عادلة فسوف يكون ثمة عدم كفاية بالنسبة للبعض . وإذا فالكفاية الإنتاجية تتوقف في جزء منها على عملية التوزيع في الجهاز المتماون .

فإذا كان التوزيع بحيث أن المزايا تتبادل بالضبط الأعباء في كل حالة — وهو أمر يتطلب دقة مثالية في التوزيع — فإن كل شخص سوف لا يكون لديه فائض إغراء بقابل المكافئات ( أو الاختيارات الأخرى ) . فالجهاز المتماون لكي يكون كفاءاً ينبغي أن يكون ثمة فائض إشباع . إذ لو أن كل فرد لم يرجع إلا بما يحادل ما أنتجه أو بذله ، لم يكن ثمة حافز — أي صافي إشباع — عن قيامه بالتعاون . إن ما يرجع به ينبغي أن يسود عليه بفائدة فيما يتعلق بالإشباع ، ومعنى هذا دائماً تقريباً المائد return في صورة تختلف عن تلك التي يسام بها . فإذا قدم هو المجهود ، فإنه يتطلب لنفسه للقابل لهذا الشرط ، وكذلك الشأن إذا ما كان عليه أن يقدم جهداً فردياً بدلاً من مجرد التعاون والاشتراك . فالكفاية بالنسبة للفرد عملية تبادل مرضٍ . كذلك أيضاً تنطوي عملية التعاون على التبادل المرضي Satisfactory exchange .

ويمكن إذن من وجهة النظر هذه أن تكون عملية التعاون مجرد عملية مبادلة ، أو بمباراة أخرى مسألة توزيع . وقد تعودنا النظر لهذه العملية — في حالة انزال وتجريد — كأساس للتعاون الكفء في مبادلات المواد والسلع الاستهلاكية وغيرها ؛ التي ليست إنتاجية بالمعنى المباشر . والكثير من حالات التعاون — وخصوصاً الأنواع الاجتماعية منه — هي من هذا النوع . وفي هذه الحالات يكون الهدف الرسمي للتعاون مجرد محور ينتظم حوله التعاون . إلا أن الكثير من أجهزة التعاون الهامة يقوم على الإنتاجية التي تقاس بتحقيق هدف ملموس . وإذن فالطاقة الإنسانية تتركز في التعاون على هدف فيزيقي تنشأ عنه مادة فيزيقية يمكن توزيعها على الأفراد بالمقادير اللازمة . فبالنسبة لبعض الأفراد قد تكون هذه المقادير أكبر مما يمكن للجهود الفردية أن تستطيع القيام به ، وبالنسبة للبعض الآخر أقل . وفي الحالة الأخيرة تكون الإشبعات الأخرى التي يكفلها أو ينتجها التعاون هي أساس الكفاية . وهذه الإشبعات الأخرى إشبعات اجتماعية .

وإن كفاية التعاون تتوقف على ما يكفله وينتجه من ناحية ، وعلى طريقة توزيع موارده وكيفية تغيير الدوافع من ناحية أخرى . وكل ما يفعله من أشياء فهي تتضمن قوى فيزيقية ، وبيولوجية ، واجتماعية ، تنطبق على عوامل معينة : فيزيقية ، وبيولوجية ، واجتماعية ، في داخل الموقف ككل . وبالتغيير في هذا الموقف هكذا يهيئ التعاون إغراءات أو إشبعات . وتوزيع هذه الإشبعات هو ذاته استخدام للقوى الفيزيكية ، والبيولوجية ، والاجتماعية في تغيير الموقف الكلي . والجهاز التعاوني هو باستمرار لا يقف في حالة حركة ( دينامي ) ، هو عملية إعادة تكيف مستمرة بظروف البيئة الفيزيكية ، والبيولوجية ، والاجتماعية في مجموعها . وهدفه إشباع حاجات الأفراد ، كما أن كفايته تتطلب أن يكون له الأثر في تغيير تاريخ بيئته ككل . وهو يصل إلى هذا عن طريق التغييرات في مركبات هذه البيئة ، الفيزيقي منها ، والبيولوجي والاجتماعي .

إن الأفكار التوجيهية التي عرضناها في هذا القسم الأول من هذا الكتاب ، وخصوصاً في هذا الفصل الأخير ، ما هي إلا افتراضات أساسية للمرض النظري والتعليل العملي في الفصول التي تلى . وسوف يتكرر توضيحها بالأمثلة سواء في تنمية الإطار العقلي الذي في حدوده أبسط نظرية الأجهزة التعاونية ونظرية التنظيم ، وفي وصف عمليات التنظيم — خصوصاً العمليات الإدارية — التي عليها يقوم بقاء حياة المنظمات . وباختصار ، فإن أكثر هذه الافتراضات جوهرية هي ما يلي :

١ — يمتلك الكائن الإنساني الفرد قدرة محدودة على الاختيار . وفي نفس الوقت هو ذاته نتيجة لـ (وقيد إلى حد ما ؛) عوامل الموقف الكلي . كما أن له دوافع ، تستهدف غايات ، وإرادة لتحقيق هذه الغايات . وطريقته أن يختار أحد العوامل أو مجموعة عوامل في الموقف الكلي ، ثم يثير الموقف بالتصرف في هذه العوامل . أما ما يختاره منها فهو — من وجهة نظر الهدف — العوامل التي تتوقعه ، والتي هي لهذا النقط الاستراتيجية للمجموع .

٢ — ومن أهم العوامل المعوقة أو التقييدية في موقف كل فرد حدوده هو البيولوجية الخاصة . وأحسن الطرق فعالية في التغلب على هذه القيود طريقة التعاون . ويتطلب هذا اصطناع جماعة ، أو تبنى هدف لاشخصي . والموقف فيها يتعلق بمثل هذا الهدف يصبح مكوناً من عوامل لا حصر لها وينبغي تمييز ما هو من هذه العوامل تقييدياً وما ليس تقييدياً .

٣ — والتعاون جانب اجتماعي من جوانب الموقف الكلي ، وتنشأ عنه عوامل اجتماعية . هذه العوامل قد تصبح بدورها عوامل تقييدية في أي موقف . وينشأ هذا نتيجة اعتبارين . أولاً : أن إجراءات عمليات التفاعل ينبغي اكتشافها أو ابتكارها تماماً ، كما أن العمليات الطبيعية ينبغي اكتشافها أو ابتكارها ، ثانياً : أن التفاعل يثير دوافع واهتمامات أو ميول الأفراد المشتركين في التعاون .

٤ - ويتوقف صمود التعاون على شرطين اثنين : ١ - فاعليته effectiveness ب - وكفايته efficiency الفاعلية تتصل بتحقيق الهدف التعاوني ، الذي هو اجتماعي وليس فردياً أو شخصياً في طبيعته . أما الكفاية فتتعلق بأشباع دوافع الأفراد - وهي فردية شخصية بطبيعتها . ومقياس الفاعلية تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة ، إذ أن الفاعلية يمكن قياسها . أما مقياس الكفاية فهو إثارة عزائم الأفراد الكافية لأكبر تعاون ممكن .

٥ - وعلى هذا - يتوقف بقاء التعاون على صنفين من العمليات أو الإجراءات متداخلين ومعتدين بعضهما على البعض : ١ - العمليات التي تتعلق بجهاز التعاون ككل في علاقته بالبيئة ، ب - والعمليات التي تتصل بخلق أو توزيع الإشباع على الأفراد .

٦ - وينشأ عدم ثبات التعاون أو فشله عن النقص في كل من هذين الصنفين من العمليات على أفراد ، كما ينشأ من المعجز في ارتباطهما معاً .  
ووظائف الرؤساء هي ضمان التوافق الفعال بين هذه العمليات .





## القسم الثاني

نظرية وتركيب المنظمات الرسمية



# الفصل السادس

## تعريف التنظيم الرسمي

الجهاز التعاوني كما رأينا هو مركب عناصر فيزيقية<sup>(١)</sup> ، بيولوجية ، شخصية ، واجتماعية هي في حالة علاقة منظمة نوعية بسبب تعاون اثنين أو أكثر من الأشخاص لمهدف محدد واحد على الأقل . مثل هذا الجهاز هو في حقيقة الأمر وحدة تابعة لأجهزة أكبر منه من ناحية ، بينما ينفوى هو ذاته على أجهزة فيزيقية ، وبيولوجية ... إلخ تنفرع عليه هو ، من ناحية أخرى . وأحد الأجهزة للدرجة في داخل الجهاز التعاوني الأكبر ، والذي تنطبق عليه عبارة « تعاون اثنين أو أكثر من الأشخاص » هو مانسميه « للنظمة organization » ، وهو ما سنحاول تعريفه في هذا الفصل .

### ١ — تنمية التعريف

إن عدد الأجهزة التعاونية التي لها أهداف محددة أكبر أو أقل والتي لها من الاستمرار ما يكفي لاسترخاء الانتباه والوصف أو إثبات الشخصية عدد كبير جداً . ويمكن تصنيف هذه الأجهزة تصنيفاً واسعاً على أساس طبيعة الغرض أو المهدف إلى مجموعات قليلة بينها اختلاف شاسع كالكنائس ، والأحزاب السياسية ، واتحادات الشباب ، والحكومات ، والجيش ، والمشرعات الصناعية ، والمدارس ، والأسر ... وبين التنظيمات التي تنقسم إليها كل واحدة من هذه الجماعات توجد أيضاً فروق شاسعة .

---

(١) كلمة « فيزيقي » كما نستخدم في هذا الفصل والوصول التالية تتضمن أيضاً العناصر البيولوجية إلا أنها يطلق بالكائنات الإنسانية - ( المؤلف )

وأن الكثير من وجوه الشبه في سلوك واتجاهات رؤساء هذه الأجهزة  
ليمكن ملاحظتها ، ونخرج العديد من الباحثين بنصا مشتركة بين هذه الأجهزة .  
ومن الواضح أنه إذا كانت هناك مشابهاة فيما بينها بوجه عام ، فسوف توجد  
في الجوانب أو القطاعات المهيئة منها التي هي مشتركة بينها جميعا . وتتطلب  
المهارة الجادة لها إذن عزل أو تعريف هذه الجوانب . وستتناول جانباً واحداً  
مشتركا هو « التنظيم » .

ومن الممكن حصر الاختلافات في المواقف التعاونية المادية أو المحسوسة  
في أربعة أصناف أولية : ( أ ) الاختلافات التي تتصل بنواحي البيئة الفيزيقية .  
( ب ) الاختلافات التي تتعلق بنواحي البيئة الاجتماعية . ( ج ) تلك التي تتصل  
بالأفراد . ( د ) متغيرات أخرى .

( أ ) إن فحص العمليات المادية ( المحسوسة ) لأي جهاز تعاوني ليكشف  
على الفور عن أن البيئة الفيزيقية للأجهزة التعاونية يكون القدر المطلوب . من  
توافق أو تكيف الجوانب الأخرى للتعاون . والسؤال الأول الذي يهمننا  
الآن هو ما إذا كانت مثل هذه الاختلافات لها دلالتها بالنسبة للدراسة العامة  
للتعاون ، أو ما إذا كانت البيئة المادية بالنسبة لمعظم الأهداف يمكن النظر إليها  
كعامل ثابت . فإذا كان مدى ما قصده بالبيئة الفيزيقية النواحي الجغرافية —  
كجرد السكان ، والموقع الطبوغرافي ، والمناخ إلخ — فسوف يكون من  
السهل تقبل إمكان استبعاد البيئة الفيزيقية من الاعتبار بالنسبة لكل الأغراض  
تقريباً<sup>(١)</sup> . أما هذا الجزء من البيئة الذي يعتبر إحدى خواص المنظمة فهو في  
مركز يختلف عن هذا ، لأن هذا الجزء الذي قوامه التراكيب ، والتصميمات ،  
والعدد والأدوات ، والآلات ؛ يظل يتعلق أخص ما يتعلق بالمنظمة التي تملك

---

(١) ومع هذا فإنه في حالات خاصة لا يكون ذلك صحيحا ، مثال ذلك ما إذا كانت  
عمليتها تصنع متشابهتان تماماً ثم أداؤهما في بيئتين مختلفتي المناخ تماماً ، حيث يكون المناخ إذن  
هو التمييز الذي له دلالة الأهم .  
(المؤلف)

هذه الأشياء وتعمل بها . من أجل هذا ، فإنه في الكثير من الحالات تنطوي فكرة المنظمة بوضوح على فكرة المنشأة المادية *physical plant*؛ مثال ذلك منظمة السكك الحديدية أو التليفونات . وكثيراً ما يكون ذلك صحيحاً أيضاً بالنسبة للمصنع وفي الواقع كثيراً ما نقول إن المصنع يستطيع أن يخرج مقدار كذا من الإنتاج ، حين يكون المعنى الذي قصده المصنع المادى . أى العدد من الرجال ، وفاعليات أو قوى الرجال والمصنع . ومن الواضح أننا إذا كنا نتحدث عن مشروع عمل معين ، فإن الموقف الكلى بما فيه من مصنع مادى ، ورجال وفاعليات لا بد أن يكون الحد الأدنى للأجهزة الذى يهم للمرء لأول وهلة . وقد يطلق على مثل هذا الجهاز اسم منظمة ، إلا أن الأصح عادة استخدام كلمات : « مشروع » أو « عمل » أو « عملية » لتقتصر كلمة « تنظيم » على هذا الجزء من الجهاز التعاونى الذى تستمد منه البيئة الفيزيقية . فكل جوانب البيئة الفيزيقية إذن تعتبر أو من الأوفق النظر إليها كعناصر لأجهزة أخرى — مادية وفنية — العلاقات بينها وبين المنظمات يمكن البحث عنها بالقدر الذى يكون لازماً للفرض الذى قصده آتخذ .

(ب) من الواضح في الكثير من الحالات أن العناصر الاجتماعية جانب هام أيضاً من جوانب الموقف التعاونى المحسوس . ويمكن اعتبار أن العوامل الاجتماعية تتدخل في الموقف من طرق مختلفة : ( ١ ) عن طريق كونها عناصر تكوينية للفرد الذى تدخل فاعلياته في الجهاز ، ( ٢ ) وعن طريق أثرها على الأفراد الذين لا تدخل فاعلياتهم فيه ، ولكنهم إما معادون للجهاز التعاونى أو يحتمل أن تكون فاعلياتهم عوامل بأى صورة من الصور . ( ٣ ) وعن طريق اتصال الجهاز ( تماوياً كان أو لم يكن ) بالأجهزة التعاونية الأخرى الموازية له وخصوصاً ( ٤ ) بالأجهزة الأعلى منه ؛ ثم ( ٥ ) باعتبارها ( أى العوامل الاجتماعية ) داخلة في عملية التعاون ذاتها . وطبيعى أن العوامل الاجتماعية هى أيضاً — بطريق غير مباشر — داخلة في تغيرات البيئة الفيزيقية — وخصوصاً في تأثرها بالأجهزة التعاونية السابقة أو السكائفة الأخرى .

وقد جرى العمل في كل مكان فيما يبدو على استبعاد العوامل الاجتماعية أو على اعتبارها عوامل ثابتة يمكن إغفالها بالنسبة لمعظم الأغراض — في الفسكرة الجارية عن التنظيم، باستثناء واحد هام هو الخاص بالدولة كما يعبر عنها القانون، وخصوصاً قانون الشركات. ومع هذا فإن هذا الاستثناء الخاص ينفرد إليه بطريقتين متعارضتين تماماً. فالذين يهتمم النواحي الدينامية للتعاون ينظرون إلى القانون على أنه أصل بعيد وغامض « للسلطة » في داخل الجهاز. أما المحامون — من الناحية الأخرى — فينظرون إلى القانون على أنه المنصر التركيبي الأساسي للجهاز التعاوني — وخصوصاً الشركات بمختلف أنواعها، دون أن يكون كذلك بنفس القدر للأجهزة التي ليست شركات. وهكذا يكون « التنظيم » معناه — من وجهة النظر هذه الشروط القانونية اللازمة لخلق مركز خاص بالجهاز التعاوني. وأن حقيقة كون الجهاز التعاوني — صناعياً كان وتربوياً أو دينياً — يستطيع بحجمه الكبير أن يعمل دون قانون تأسيسى incorporation أو بتغير قل أن نحس به في طابعه بعد التأسيس، ليكفى لبيان الأمر الثانوى تماماً لهذا الجانب الخاص من العوامل الاجتماعية. وسوف يتبين فيما بعد أنه في الحقيقة ضئيل بالقياس إلى العوامل الاجتماعية الأخرى<sup>(١)</sup>. أما ما هو أكثر أهمية في الكثير من الحالات فهو العلاقات التعاقدية الخاصة التي يدخل فيها ليس فقط مجرد الظروف القانونية الرسمية، بل الاتجاهات الثابتة والمزاوالات المتتادة من النوع الاجتماعى العام. وسوف نستبعد كل ما هو في البيئة الاجتماعية من هذا النوع في تعريفنا للتنظيم.

(ج) وسوف يتفق استبعاد البيئتين الفيزيائية والاجتماعية من تعريف التنظيم للأغراض العامة اتفاقاً شاملاً مع الاستعمال المألوف والإحساس المشترك كما سيكون مقبولا بلا كبير. هناك كطريقة للسعى نحو فكرة مفيدة من الناحية العملية عن التنظيم. إلا أن مسألة الأشخاص مع هذا تمثل صعوبة كبيرة.

وشكا أكبر . فالفكرة المألوفة غالباً عن التنظيم — رغم الكبير من الغموض والكثير من الاستثناءات ، التي سبق لها الإشارة إلى بعضها — أن ( جماعة ) من الأشخاص تتناسق بعض جهودهم وفاعليتهم أو كلها . وفكرة كون ( الجماعة ) هي الخصيصة البارزة في الأجهزة التعاونية لا شك أنها مألوفة أيضاً في كتابات علم الاجتماع ، والأنثروبولوجيا ، وعلم النفس الاجتماعي ، مع أنه — كما بين بارسونز<sup>(١)</sup> Parsons — الأجهزة التي يكون التوكيد فيها على الأقل منصفاً على الفاعلية والعمل كانت هي الأساسية في التصفقات العقلية عن ديراكيم ، وباريتو ، وفير Weber .

وكمفهوم جار على هذا النحو يمكن توضيح « الجماعة » بوصفها محتوية على متغيرات هي من الكثرة بحيث تحد من عدد وثبات أية تعميمات . فهي لا يمكن فهمها دون الاستعانة بمفهوم آخر أكثر تحديداً . ومن ثم يرى مؤلف هذا الكتاب أن المناقشات في موضوع التعاون الجماعي كثيراً ما تعطي فكرة الغموض ، والاختلاط ، والتناقض ، الضنى . ويتضح سبب هذا من حقيقة كون الجماعة والفرد يحتاج كلاهما إلى التعريف الصريح . فالجماعة من الواضح أنها عدد من الأشخاص زائد نوع من العلاقات المتداخلة أو التفاعلات ينفي تحديدها . وحين نحدد أو نوصف طبيعة هذه العلاقات الداخلية interrelations أو التفاعلات interactions يبدو على الفور أن « الشخص » هو شيء متغير تغيراً كبيراً — ليس فقط بمعنى أن الأشخاص يتفاوتون في الكثير من اعتبارات ، بل أكثر من هذا خصوصاً لأن مدى وطبيعة اشتراكهم في الجماعات يتفاوت أيضاً بدرجة شاسعة .

ويمكن بيان هذا بالإشارة إلى « للنظرات » المادية من أنواع مختلفة .

---

(١) تالكوت بارسونز Talcott Parsons : بناء العمل الاجتماعي The Structure of Social Action . ( نيويورك ، مكجروهل ، ١٩٣٧ ) .  
( المؤلف )

ففي المنظمات الصناعية ينظر للجماعة عادة على أنها « الموظفون والعمال » ، إلا أنه من وجهات نظر أخرى ، يدخل حملة الأسهم — هؤلاء الذين اشترأوا لهم في المنظمة — مختلف في أساسه ، وأحياناً أخرى ، أو في سياقات حديث أخرى — لا بد أن يصصرف للمنى أيضاً إلى الدائنين ، ولوردين ، والمستهلكين — كما في كل الحالات التي يدخل فيها « حسن النية good will » كجانب حيوي هام في فاعلية المنظمات . وإذن فالذى نمنيه بالجماعة — من ناحية عضويتها — سوف يكون متغيراً تماماً حتى في داخل هذا النوع الخاص (الصناعى) من الأجهزة التعاونية .

فإذا ما تناولنا المنظمات الدينية اتضح لنا على الفور أنه — فباعتدائنا ما يتعلق بالقابل — من « المستعدين » — يختلف تعريف « الجماعة » و « العضوية » كليهما اختلافاً كلياً عن تعريف التنظيم الصناعى . إلا أنه في داخل الجماعات الدينية أساس وطبيعة الاشتراك في الجماعة هما بوضوح من أنواع مختلفة . فأحياناً تدعى كلمة « جماعة » الأكليروس أو حكومة الكنيسة ، وأحياناً أخرى تدخل فيها الدرجات أو الطبقات الدينية ، وأحياناً ثلاثة الأنواع بمختلف درجات اشترأوا لهم .

فإذا أضفنا لـ هذين النوعين من التنظيمات ، المنظمات العسكرية ، والحكومية ، والسياسية ، والترفيهية ، والشباب — وكلها جماعات — فإن تعدد اختلاف معنى هذا الجانب من فكرة الجماعة — جانب العضوية فيها — يزداد بسرعة .

والجماعة كنهوم اجتماعى تميز بسبب حقيقة أن العلاقات الهامة بين الأفراد في الجماعة بمعتبر أنها علاقات التفاعلات الشخصية المنظمة . ففي كل جماعة تعاونية يحدث تنسيق لأفعال الأفراد التعاونية . وأفعال الأفراد — الذين



نسميهم « أعضاء » في الجماعة أفعالهم التي لا تتناسق مع غيرها من الأفعال ليست جزءاً من جهاز العمل . وقد يكون من السهل ملاحظة أن الكثير من أفعال الأشخاص في الجماعة المتعاونة ليست بأى معنى حقيقى جزءاً من العمل التعاونى حتى ولو كان الأفراد من وقت لآخر يطول أو يقصر ، يساهمون بأفعال تعاونية . فالحقيقة أن ( جهاز التفاعلات ) هو الذى يبدو أن يكون أساس مفهوم « الجماعة » بالمعنى الذى تستخدم به الكلمة فيما يتعلق بالأجهزة التعاونية أو بالمعنى الاجتماعي . هذا المفهوم ضمنى فى استعمال الكلمة بينا الإشارة الصريحة هى دائماً تقريباً للأشخاص - لا إلى تفاعلاتهم فى التعاون . وعلى هذا لا تنطبق كلمة « جماعة » على ثلاثة أشخاص يقاتلون بعضهم البعض ، أو ليس ثمة ما يفعلونه بالاشتراك مع بعضهم البعض ؛ مع أن كلمة جماعة مقبولة تماماً كجريد عقلى فى الحساب يتضمنه العدد التسلسلى « ثلاثة » أو بمعنى خاصة مثل « جماعة » الحاربيين فى إحدى لوحات الرسم . فليس الجانب المسمى هو الذى يحدد عادة اختيار كلمة « جماعة » ؛ بل علاقة التعاون التى هى جهاز التفاعلات .

والآن فإنه — فيما يتعلق بفاعلية جهاز تعاونى معين يساهم فيه أحد الأشخاص — لو أننا فحصنا كل أفعال أى شخص حتى لمدة يوم واحد ؛ فسوف يتضح على الفور فى كل الحالات تقريباً أن الكثير من هذه الأفعال خارج عن أى جهاز تعاونى ، وأن الكثير مما يبقى من الأفعال يمكن توزيعه على عدد كبير من مثل هذه الأجهزة التعاونية على الأقل . فارتباط أى « عضو » بإحدى اللغات هو بالضرورة ارتباط وبقى intermittent ويوجد إبدال متعرج للأشخاص . كذلك فإن من المستحيل تقريباً اكتشاف الشخص الذى لا « ينتمى » belong « فى نفس الوقت إلى العديد من اللغات — إذا وضعنا فى الاعتبار الطابع الوقتى لاشتراكه فيها . وفضلاً عن هذا فإن التصرف المميز لأحد الأفراد كثيراً ما يدخل فى تركيب جزء من « مادة » منظمتين أو أكثر فى نفس الوقت . يضاف

إلى ذلك أنه يبدو من الضروري أن تعتبر كجزء من المنظمة مجهودات، مينة لبعض الأشخاص الذين لا يعتبرون عموماً أعضاء فيها — مثال ذلك : السلاء ؛ أو مجهودات أولئك الأشخاص الذين يمالون فقط بوصفهم أعضاء بالمعنى انحصار ، مثل المساهمين ، الذين يعتبرون بمعنى قانوني ما ( م ) المنظمة ، أو حملة الأوراق المالية bondholders الذين هم مشاركون مهمون في المنظمة مع أنه ينظر إليهم عادة وعلى أحسن تقدير باعتبارهم أعضاء عرضيين contingent فقط . وأخيراً فإن كل فرد تقريباً يعتبر نفسه في بعض الأوقات فرداً في استقلال عن أى تنظيم وببداً عنه ، بمعنى أنه يفترض استخدام حرية إرادته إزاء الأشخاص أو الجماعات الأخرى ، ويستقد أن لوازمه البيولوجية كثيراً ما تكون مستقلة كمل لأفعاله من أى تنظيم موجود .

ويمكن أن تتصور الكثير مما سبق ذكره بحالة واقعية ، اختار بمحض الصدفة رجلاً معروفاً أساساً بارتباطه بالمنظمة التي أنا معروف بارتباطي بها عادة أيضاً . هو مهندس تقوم حياته ومهنته منذ سنوات طويلة على هذه المنظمة ، ودون أن أفهم ببحث خاص أعرف أن له هذه الارتباطات الهامة التالية بالمنظمة ، فهو (أولاً) مواطن بالولايات المتحدة ، ولاية نيوجيرسى ، منطقة إسكس ، مدينة نيوآرك — أربع منظمات يرتبط بها بالكثير من الالتزامات التي لا مفر منها ؛ كما أنه عضو (ثانياً) في الكنيسة الكاثوليكية ، (ثالثاً) في جمعية فرسان كولومبوس ، (رابعاً) في الفرقة الأمريكية American Legion ، (خامساً) في نادى أوتاناوا Outanaway للجولف ، (سادساً) في الحزب الديمقراطي ، (سابعاً) في نادى برنسرتون بنيوآرك ، (ثامناً) هو مساهم في ثلاث شركات ، (تاسعاً) هو رب أسرته (المكونة من زوجة وثلاثة أطفال) ، (عاشرًا) هو عضو في أسرة أبيه ، (حادى عشر) هو عضو في أسرة زوجته ، (ثاني عشر) ويدل سلوكه على أنه ينتمى لمنظمات أخرى أقل رسمية (وإن كان يبدو غالباً أنه لا يشعر بهذا) تؤثر في ما يسه ، وطريقة كلامه ، فيما يأكل ، وما يجب أن يفعل ،

وكيف يفكر في الكثير من الأشياء . ( ثالث عشر ) هو يكشف أخيراً عن « الانباء » لنفسه وحدها أيضاً من وقت لآخر . وثلاثاً يعتقد أن ارتباطه « الأكبر » هو الغالب وأن ماعداه لا قيمة له يمكن أن تقرر أنه يخصص له إسمياً أقل من ٢٥٪ من عدد ساعاته السنوية البالغ عددها ٨٧٦٠ ساعة ، وأنه بينما هو في الواقع يظن أنه يعمل ، فهو رغم نواياه الصادقة يحلم بالصيد ، ويفكر في شئون أسرته ويستعيد طرقاتاً من سهرة الليلة السابقة ... الخ ، ومع هذا يعتبر نفسه مجداً في العمل ويعتبره الآخرون كذلك بحق .

يضمح مما سبق ذكره أن الأشخاص إذا كان لابد أن يتضمنهم مفهوم كلمة « تنظيم » ، فإن مدلولها العام سيكون محدوداً تماماً . إذ أن الأسس أو الحدود التي بها سيتضمن الأشخاص ستكون غاية في التنوع - بحيث أنه حتى في المجالات المحدودة جداً - مثل إحدى الصناعات الخاصة - سوف تعثر « التنظيمات » أنواعاً شاسعة الاختلاف من الكائنات . ومن ثم فإنه - هنا أيضاً - كما أدخلنا جزءاً من البيئة الفيزيكية في التعريف - قد يكون إدخال الأشخاص أكبر فائدة في الحالات الخاصة ، ولكن قيمته تكون محدودة بالنسبة للأغراض العامة .

ثم يبقى بعد هذا أن ننظر فيما إذا كان من المفيد فعلاً أن نضطلع تعريفياً بستعمد منه الأشخاص كما استعملت البيتان الفيزيكية والاجتماعية كعناصر تكوينية . وإذا ما تم ذلك فإن التنظيم يعرف بأنه « جهاز من الفاعليات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور *a system of consciously coordinated personal activities or forces* . ومن الواضح أن كل التبعات التي توجد في الأجهزة التعاونية المادية مما يرجع إلى البيئتين الفيزيكية والاجتماعية ، وكذلك التبعات التي ترجع إلى الأشخاص أو إلى الأسس التي يساهم الأشخاص في مثل أ - وظائف الرؤساء

هذه الأجهزة ، ترد في هذا التعريف إلى وضع الحقائق والعوامل الخارجية<sup>(١)</sup> ، وأن التنظيم يعزله إلى هذا الجو هو الجانب من الأجهزة التعاونية الذي هو مشترك فيها جميعاً .

بهذا يعنى التنظيم نفس الشيء ، سواء استعمل للتعاون العسكرى ، أو العلمى ، أو الأكاديمى ، أو الصناعى ، أو الأخرى ، ومهما تكن البيئة الفيزيقية ، والبيئة الاجتماعية ، وعدد ونوع الأشخاص ، وأسس علاقتهم بالمنظمة ، مختلفة اختلافاً كبيراً . وهكذا تصح هذه الجوانب من التعاون خارجة من « التنظيم » في هذا التعريف . وإن تكن تدخل كعناصر في تركيب الجهاز التعاونى ككل . وأكثر من هذا فإن التعريف ينطبق بالمثل على التراكيب المختلفة في جوهرها عن تلك التى تسمى الآن إلى التعاون - مثلاً - في ظروف إجبارية . إلا أن هذا من هذا التعريف تكون فائدته محدودة فيما يتعلق بأى موقف تعاونى خاص ، حيث يمثل غير عنصر واحد فقط من هذا الموقف ، اللهم إلا إذا استعملنا باستخدامه أن نصل إلى مبادئ عامة يمكن الاستفادة بتطبيقها في تفهم المواقف الخاصة .

إن الافتراض الرئيسى لهذا الكتاب أن أجدى المفاهيم لتحليل خبرة الأجهزة التعاونية إنما تكن في تعريف التنظيم الرسمى بوصفه « الجهاز من التفاعليات أو القوى لشخصية أو أكثر المتناسقة بوعى وشمور » . ففي أى موقف مادى يوجد فيه تعاون ، يوجد العديد من الأجهزة المختلفة بوصفه عناصر تركيب للموقف . هذه العناصر منها ماهو فيزيقى ، وما هو بيولوجى ، وما هو سيكولوجى ... الخ . إلا أن العنصر المشترك بين هذه جميعاً الذى يربط كل هذه الأجهزة في الموقف التعاونى الكلى المادى هو التنظيم كما عرفناه . فإذا استطاع

---

(١) أعنى الخارجية من المنظمة لأن الجهاز التعاونى المتصل بها . إذ يتفق أن يوشم في التعمن أننا هنا يلزمه جهازين : (١) جهاز تعاونى شامل ، عناصر تركيبه الأشخاص ، والأجهزة الفيزيقية ، والأجهزة الاجتماعية ، والتنظيمات . (٢) والذليلات ، التى هى أجزاء من الأجهزة التعاونية وتتركب بتكليفها من التفاعليات الإنسانية المنسقة . (المؤلف)

هذا الغرض يثبت أن كفايته ، فذلك لسببين (أولهما) : أن التنظيم كما عرفناه مفهوم يصدق على مدى واسع من المواقف المادية بمتغيرات قليلة نسبياً ، يمكن البحث فيها بطريقة فعالة ، (وثانيهما) أن العلاقات بين هذا الإطار العقلي والأجهزة الأخرى يمكن صياغتها بطريقة فعالة ومفيدة . والقياس النهائي لهذا الإطار العقلي هو ما إذا كان استخدامه سوف يهيئ لتقدم وأداء أكثر فاعلية وشعوراً في التعاون بين الأفراد ؛ أى ما إذا كان من الناحية العملية سوف يزيد القدرة التنبؤية للرجال الأكفاء في هذا الميدان . ومن الأمور المفترضة التي يقوم عليها هذا القول أن مفهوماً كهذا يمكن في سلوك القادة والإداريين ، مفسراً وجود الاتفاق الملحوظ في سلوكهم في المشروعات التعاونية الشاسعة الاختلاف ، كذلك أن التعبير عن هذا المفهوم وصياغته ونموه سوف يهيئ التناقل المفيد للصبرة من مجالات مختلفة إلى الحدود العامة المشتركة .

## ٢ - نواحي المنظمات الرسمية كأجهزة مجردة

من المفيد أن تقدم بعض اعتبارات فيما يتصل بالمنظمات كأجهزة مجردة ، وفيما يتصل باستخدام التعريف والمصطلحات المتعلقة به - قبل أن نتقدم لمناقشة عناصر التنظيم . والأمور التي سوف تقدمها هي التالية : (١) المصطلحات التي تستخدم كي ترمز للمنظمات أو تشخصها ، وما يتصل بتطبيقاتها في بقية هذه الرسالة . (ب) مفاهيم مماثلة « للتنظيم » كما عرفناه . (ج) الطابع غير الشخصي للفاعليات كمناصر تركيب للمعطيات . (د) المنظمات في حالة عزل كأجزاء من أجهزة أعم ، وبوصفها محتوية على أجهزة تابعة . (هـ) الخصائص البارزة للأجهزة وخصوصاً المنظمات . (و) الخصائص القياسية للمنظمات .

(١) إذا ما اضطررنا بالمعنى العملي إلى تبادل الأشياء غير الملموسة التي تتميز خصوصاً بالعلاقات بدلاً من أن تتميز بالمادية ؛ فإنه يكون علينا أن نرمز لها بأشياء محسوسة أو بعبارة أخرى أن نشخصها ونجسمها *personify them* .

وفي حالة المنظمات تكون العملية الوحيدة للأغراض اليومية في منظم الحالات أن ترمز بجهاز يطلق عليه الأشخاص المرتبطون به اسم « منظمة ». مثال ذلك أننا نفكر في الجيش على أنه يتكون من أفراد، وفي هذه الحالة يكون من الغلب بقدر ما هو من البعث ألا نفل هذا، مهما يكن من أمر اعتبار الجيش كمبدأ - ومن ثم، فمع أنني أعرف المنظمة بأنها « جهاز من الفاعليات المتعاونة لشخصين أو أكثر - وهو شيء غير ملموس وغير شخصي، بل إلى حد كبير مسألة علاقات - إلا أنني أحياناً للملاءمة قواعد التعبير، ولتلا يحدث خلط في المعنى - سوف أتبع الطريقة الشائعة في الإشارة إلى المنظمات بوصفها جماعات من الأشخاص، وسوف أعمد عن هؤلاء الأشخاص بوصفهم « أعضاء ». والمتاد أيضاً في هذا الكتاب - اجفاء الفهم الأوضح والإطار العقلي المتناسق - أنني أستخدم الطريقة الأكثر تفلاً في إحلال كلمة « مشاركين contributors محل كلمة أعضاء، وكلمة « مساهمات contribution محل كلمة الفاعليات المكونة للمنظمة. إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أن كلمة « مشاركين » - وإن كانت تشمل أولئك الذين نطلق عليهم عادة اسم « أعضاء » في المنظمة - هي لفظ أوسع معنى وقد يدخل فيه آخرون؛ وبالتالي فإن كلمة « مساهمات » لفظ أوسع من عضوية أو « فاعليات الأعضاء ».

(ب) وبناء على تعريف المنظمة السابق ذكره، تكون المنظمة « بناء أو نظاماً construct a » أشبه « بمجال الجاذبية » أو « المجال التناطلي الكهربي » كما تستخدم في العلوم الطبيعية. والفرض الذي نتبعه أننا لو أخذنا بهذا فسوف تفسر كل الظواهر المتصلة تفسيراً مفيداً. وأن معرفتنا وخبرتنا الراهنة متبشيان مع هذا الافتراض<sup>(١)</sup>.

(١) المنظمة مجال « قوى » شطئية كما أن المجال التناطلي الكهربي مجال قوى كهربائية ومفناطيسية. والتحليل على ذلك - في كلتا الحالتين - هو كل ما يمكن أن يستخدم في وصف وتفسير هذه القوى، والأبعاد التي في حدودها تظهر هذه الدلائل يقال إنها تعرف بمجال هذه القوى وتظهر الدلائل الواضحة في أشياء موضوعية معينة عندما تسجل قوى =

(ج) ما هي الأنفال التي هي دليل على قوى المجال التنظيمي ؟  
هي دائماً تصرف الأشخاص في كلمات ، وحركات ، ونظرات ، وإشارات<sup>(١)</sup>  
وليست قط أشياء مادية ، إن كانت الأشياء قد يصلح استخدامها كدليل  
على التصرف - كما في حالة الكتابة . ومن الصعب وضع ذلك في الدهن  
في الظروف العادية لأن الأشياء تصنعها المنظمات ، وحق ملكيتها أو حقوق  
الرقابة الأخرى مقررة في المنظمات كما في الأفراد . وأكثر من هذا أن  
الأشياء المادية ، والأشخاص ، والقرارات ... إلخ تفيد أحياناً في تعريف أو  
تحديد وضع المنظمة كما يعرف المغناطيس والمعادن الأخرى المجالات للمغناطيسية  
وتحدد موضعها . فأنفال المنظمة كثيراً ما ترتبط باستخدام أو تحريك الأشياء  
المادية وعمويل أو الاحتفاظ بملكية ورقابة هذه الأشياء ، إلا أن الأشياء المادية  
كما ندركها في هذا التخطيط هي دائماً جزء من البيئة الفيزيكية ، جزء من  
الجهاز التعاوني ، وليست قط جزءاً من التنظيم . وهذا ما تتمسك به بشدة  
خلال هذه الصفحات .

= معينة أخرى عملها فيها أو عليها وتتحصل ظروف معينة في داخل المجال . إلا أن العمل  
لم يمر على اعتبار الأشياء الموضوعية هي المكونة للمجال ذاته . مثال ذلك ، أن المغناطيس  
الكهربي عندما يحرك تيار كهربائي يقال إنه يخلق مجالاً مغناطيسياً كهربائياً لا يبرهن وجوده  
إلا بطواهر نشأ عندما توضع أشياء أخرى معينة في داخل هذا المجال . إلا أنه لا شيء من  
هذه الأشياء الموضوعية هو المجال ، ولا كذلك التيار الكهربائي أو القوة المغناطيسية  
الكهربية . مع أنها الطاقة الدافعة للكهرباء اللازمة له أو الحاملة لهذه الطاقة . كذلك فإن  
الأشخاص هم المصادر الموضوعية لقوى التنظيم التي تعمل المجال التنظيمي . هذه القوى تنفص عن  
طوائف لا توجد إلا في الأشخاص . وهي لا تصبح قوى تنظيمية إلا عندما تحصل ظروف معينة  
في داخل المجال ، كما لا يقوم عليها الدليل إلا بطواهر معينة كالصوت أو الأنفال الأخرى ، أو  
هي قد تستنتج من نتائج محسوسة ترجع لهذه الأنفال . إلا أنه لا الأشخاص ولا النتائج الموضوعية  
هي ذاتها التنظيم . ولو كان ينظر إليها على أنها هي التنظيم لندأت متناقضات ومفارقات في  
تفسير الطواهر . (للؤلف)

١٠ (١) وكذلك التفنية والتفكير ، والأخير يستنتج فقط من فعل آخر . (للؤلف)

ومع هذا فإنه الأغراض الملائمة والتبسيط ، اقتضت عادة في استخلاص قوى التنظيم على الأشخاص الذين نطلق عليهم عادة اسم «أعضاء» أو «اتباع» أو «حاملين» . إلا أنني غير قادر حتى في هذا على أن أقصر نفسى كلية « على هذا التبسيط للملائم . إذ أن الأفعال التي هي دليل على قوى التنظيم تشمل كل أفعال المساهمة بالجهود وتقبلها ، بحيث أن العميل وهو يقوم بعملية الشراء ، والمورد وهو يقدم المؤن والمواد ، والمستثمر هو يقدم رأس المال ؛ يعتبرون أيضاً مساهمين والذين يساهمون به ليس مادياً ، بل فقد صفقات وعمليات تحويل ونقل رقابة الأشياء ، أو التصرف في الأشياء للأدوية ذاتها . وعلى هذا فإن العمل التنظيمي الوحيد للمستثمر في المادة هو غالباً مجرد عملية تحويل النقود أو الائتمان الذي يملكه أو يراقبه . ولذا فإن من لهم أن توافق المنظمة على عمل ( تحويلات ) رقابة متبادلة للنقود أو الائتمان من وقت لآخر .

فالجهاز الذي نطلق عليه إذن اسم « منظمة » هو جهاز يتكون من فاعليات كانتات إنسانية . والذي يعمل من هذه الفاعليات جهازاً هو أن جهود مختلف الأفراد يتم تنسيقها . من أجل هذا تكون معاملها البارزة غير شخصية . فالقوى يحددها هو الجهاز ذاته ، سواء فيما يتعلق بطريقتها ، ودرجتها ، وزمنها . فأغلب الجهود في الأجهزة التعاونية من السهل ملاحظة لا شخصيتها . فالوظائف الكتابية مثلا الذي يدون على ورقة رسمية لإحدى الشركات من الواضح أنه يعمل شيئاً في مكان ، وبصورة ، وبموضوع لا يمكن في الواقع أن يكون مقدار اهتمامه الشخصي بالنفي الدقيق . ومن ثم فإننا حين نقول إننا بازاء جهاز من الجهود الإنسانية المتناسقة نفي أنه - وإن كان الأشخاص هم أدوات الفعل - إلا أن الفعل ليس شخصاً من الناحية التي تتم دراسة الأجهزة التضاهية . إن ظاهري هذا الفعل إنما تحدده احتياجات الجهاز أو من يقومون بالسيطرة على الجهاز .

(د) وإذا كانت المفطات أجهزة ، فمضى هذا أن في الخصائص العامة



للاجهزة هي أيضاً خصائص اللقطات . ونستطيع ؛! يتلاءم مع موضوعنا أن نقول إن الجهاز شيء يجب أن ينظر إليه ككل لأن أى جزء فيه مرتبط بكل جزء آخر داخل في تركيبه بطريقة مهمة<sup>(١)</sup> وما هو مهم يتعدد بنظام في حدود هدف معين ، أو من وجهة نظر معينة ؛ بحيث أنه إذا كان ثمة تغير في علاقة أحد الأجزاء بأى جزء آخر أو بكل الأجزاء يحدث تغيير في الجهاز . فهو إما أن يصبح جهازاً جديداً أو حالة جديدة لنفس الجهاز .

والعادة أنه إذا كانت الأجزاء كثيرة العدد فإنها تتجمع في أجهزة تبعية أو جزئية . وإذا كان الأمر كذلك ، فإن كل جهاز جزئى يتركب من علاقات بين أجزائه هو الخاصة التى يمكن أن تتغير ، موجودة حالة جديدة للجهاز الجزئى ودون أن يتبدل الجهاز ككل بدرجة كبيرة . إلا أن ذلك لا يصدق إلا عندما نأخذ الجهاز من وجهة نظر فردية أو خاصة وتكون تغيرات الجهاز التبعي داخل حدود معينة . وإذا كان الحال كذلك ، فإن لنا أن نصرف النظر عن الأجهزة الأكبر باعتبارها ثابتة والأجهزة الثانوية كأنها معزولة . وهكذا يكون العالم الفيزيقي السكلي هو الجهاز الأساسى المفرد ، المكون من أجزاء هي الإلكترونات ، والنيوترونات ، والبروتونات — إن صح التعبير — والعلاقات فيما بين هذه . إلا أنه من الناحية العملية إذا كان اعتماداً في حدود ضيقة ، فنحن نستطيع أن نتناول المجموعة الشمسية ، أو الشمس ، أو الأرض ، أو قطعة من الحديد ، أو جزيء ، أو ذرة ؛ وكأن كلا منها جهاز كامل نهائى . ونحن نستطيع ذلك إذا

(١) هذه « الطريقة اللحية » هي أن عناصره التركيبية متغيرات يحدد بعضها على بعض . سوف يؤكد ذلك مراراً وتكراراً في هذا الكتاب . هذه الاعتيادية المتبادلة للتغيرات *Interdependence of variables* تهمل باستمرار — في نظري — سواء في مناقشة التنظيم للأغراض العملية ، وكذلك في مناقشة علماء الاجتماع للأجهزة المادية . أنظر : هندرسون : علم الاجتماع العام لباريتو ( ص ٨٦ ) *J. Henderson* . *Pareto's General Sociology* حيث يقول : « إن تبادل اعتيادية للتغيرات بعضها على بعض في أحد الأجهزة هو من أوسع النتائج التى تخرج بها من التجربة التى لدينا . وقد نستطيع من الناحية الأخرى اعتبارها تمريراً للجهاز » . ( المؤلف )

لم تتجاوز حدوداً معينة . والذي يحدد ذلك هو ما إذا كان تجاوز هذه الحدود أو عدمه يحدث تغيرات هامة في الجهاز الأكبر أو وجود فصل هامة من جانبه .

مثل هذا صحيح أيضاً فيما يتعلق بالأجهزة التي نسميها منظمات . فأولا كل منظمة هي عنصر يدخل في تركيب جهاز أكبر هو الذي سميناه « الجهاز التعاوني » ، وبقية عناصر التركيب هي الأجهزة الفرعية ، والأجهزة الاجتماعية ، والأجهزة البيولوجية ، والأشخاص ... إلخ . وفصلاً عن هذا فإن معظم المنظمات الرسمية أجهزة جزئية تدخل ضمن أجهزة تنظيمية أكبر . وأكثر المنظمات الرسمية حمومية وشمولا تدخل في جهاز غير رسمي ، لا محدد ، كوني . غير موجّه ، هو الذي نسميه « المجتمع » وسوف نعرض في الفصل السابع لمناصير التنظيم الرسمي البسيط ، وفي الفصل الثامن لبناء التنظيم للركب .

( هـ ) - على أنه إذا كان لا بد لنا الآن أن نشير إلى مسألة ما فيما يتعلق بالجهاز بوجه عام ، وما يتصل بأجهزة التنظيم بصفة خاصة ، للاستجابة عليها أهميتها الجوهرية ، فأننى أشير إلى مسألة ما إذا كان الكل هو أكبر من مجموع الأجزاء ، ما إذا كان الجهاز يجب النظر إليه كمجرد تجمع العناصر للكون له ، وما إذا كان جهاز الجهودات التعاونية - أى المنظمة - شيئاً أكثر أو أقل من الجهود الفردية التي يتركب منها أو مختلفاً عنها ، وهل تنشأ حينئذ من الجهاز خصائص ليست موجودة في كل من الأجزاء الداخلة في تركيبه .

أن الرأي الذي يسود في هذا الكتاب هو أنه إذا تقاسمت جهود خمسة رجال مثلاً في جهاز ما ، أى في منظمة ، فإنه ينشأ شيء جديد في الكون هو أكثر أو أقل من ، ومختلف في الحكم والكيف عن - أى شيء يوجد في مجموع مجهودات الرجال الخمسة .

وسوف أضرب مثالا واحداً فقط يقدمه لنا المثال الذي ورد ذكره في الفصل الثالث . فإذا وضع خمسة رجال على مسافات متساوية من بعضهم البعض حول دائرة ليلاحظوا حدثاً معيناً في مركز الدائرة ، فسوف يتعصم جهاز الجهود

المتناسقة عن نظرة مركبة هي نظرة غير شخصية ، غير مجموع النظرات الفردية ، مختلفة تماماً عن النظرات الفردية ، أدنى من بعض النواحي ، أعلى من نواح أخرى ، رد فعلها على كل الأفراد هو رد فعل الشيء المختلف ، ولها وجودها بل حيويتها طالما كان الجهاز حياً ، أعنى طالما بقي التنظير على هذا لاعتبار .

وإذن ، في هذا الكتاب ، أنا أعتبر أجهزة التعاون التي نسميها منظمات كائنات اجتماعية « حية » كما أعتبر الكائن الإنساني الفرد ، الذي هو نفسه إذا حللناه كان مركباً من أجهزة جبرية مركبة ، وتختلف عن مجموع هذه الأجهزة التي يتكون منها ، إذا كان لكلمة « مجموع » sum أى معنى ، في الواقع في هذا الشأن <sup>(١)</sup> .

( و ) يبقى بعد هذا أن نقدم ملاحظات قليلة عن الخصائص القياسية لأجهزة التفاعلات التعاونية التعاونية التي نعرفها بأنها المنظمات . فكل الكتيرين من الرؤساء قد تبينوا كيف إلى غير حد تقوم المنظمات في المكان . فالإحساس بالوجود « في لا مكان nowhere » هو شعور عام . ومع اتساع وسائل الاتصال الكهربي يزداد هذا الشعور بعدم التحديد المكاني غموضاً . والحق أنه ما دام أن مادة للمنظمات هي أفعال الأفراد ، وما دام أنها ترتبط إلى درجة ما بالأشياء المادية أو تثبت إلى حد ما بالبيئة المادية فإن لها درجة معينة من التحديد الموضعي المادي . ويصدق ذلك خصوصاً على المنظمات في المصانع أو المنظمات التي تتعلق بالسكك الحديدية أو أجهزة المواصلات . إلا أنه حتى في هذه الحالات يكون التحديد المكاني location غير مباشر ، ومصدره الارتباط بجهاز من الأشياء المادية أما في حالة المنظمات السياسية والدينية لا يكون مجرد الوضع المكاني الأقدر ضئيل من الإدراك . ففكرة الابداد المكانية في هذه الأجهزة تكاد لا تنطبق .

أما من الناحية الأخرى فإن البعد ذو أهمية أولى . فالعلاقة للوقت والاستمرار جوانب أولية في اللغات . فأول ما يتناوله الوصف هو متى وإلى كم من الزمن . وكما سبق أن ذكرنا ، فإن الأشخاص الذين تمتع أطفالهم عناصر تركيبية لهذه الأجهزة هم متفزيون باستمرار ، ومع هذا فإن اللفظة باقية .

ومع هذا فإنه يثور في هذا الصدد سؤال بشأن التعريف سوف تتكرر الإشارة إليه فيما بعد ولن نحاول الإجابة عليه الآن . هذا السؤال هو ما إذا كانت المنظمة ينبغي النظر إليها على أنها مستمرة عند ما يتوقف كل عمل تعاوني إلى أن يستأنف في وقت لاحق . فالكثير من المنظمات تعمل بصورة *intermittently* ( كإفطار الحزن أو للصنع أثناء الليل ... الخ ) . وفي مثل هذه الحالات يمكن القول إنه من الناحية الفنية تظهر في كل صباح منظمة جديدة إلى الوجود ... الخ . إلا أنني أجداً أكثر ملاءمة أن أعتبر هذه اللغات مستمرة ، ولكنها في حالة راحة *dormant* .

فالتعريف الذي يقدمه هذا الفصل للمنظمة الرسمية أنها : جهاز من الفاعليات أو القوى للنسقة بطريقة شعورية لاثنتين أو أكثر من الأشخاص . وعلينا في الفصل التالي أن نتأمل العناصر التي تنشأ في الموقف الحسي داخل جهاز الفاعليات وتنظيم علاقاتها فيما بينها . مما هو أمر جوهري بالنسبة للجهاز أو ضروري لبقائه واستمراره .

## الفصل السابع

### نظرية التنظيم الرسمى

تظهر المنظمة إلى الوجود عندما (١) يوجد أشخاص قادرون على الاتصال بهمضمهم البعض، (٢) راغبون في المساهمة في العمل، (٣) لتحقيق هدف مشترك فمناصر التنظيم إذن هي: (١) الاتصال، (٢) الرغبة في الخدمة، (٣) الهدف المشترك. هذه العناصر شروط ضرورية وكافية في الأصل، وهي موجودة في كل مثل تلك المنظمات. والمتصر الثالث «هدف» كامن في تعريف التنظيم. أما الرغبة في الخدمة، والاتصال والاعتمادية المتداخلة للعناصر الثلاثة يعضها على بعض بوجه عام، فم اعتماديتها المعبادة في أجهزة تعاونية مهيبة... فهي أمور تتعلق بالخبرة والملاحظة.

فلكي يستمر وجود إحدى المنظمات لا بد من أحد أمرين: الفاعلية effectiveness أو الكفاية efficiency<sup>(١)</sup>. وكلا أرادت أن تصر طويلا كان لا بد من وجود الاثنين. وتكن حيوية المنظمات في رغبة الأفراد أن يساهموا بمجهودهم في الجهاز التعاوني. هذه الرغبة أو الإرادة أو المشيئة willingness تقتضى الإيمان بأنه الهدف يمكن تحقيقه، وهي ثقة تتضاءل حتى تصل إلى المدم كما بدا أنه في الواقع ليس في طريق التحقق. ومن ثم، فعين تتوقف الفاعلية تحتى إرادة المساهمة. ويتوقف استمرار الإرادة أيضاً على الإشعاعات التي يضمها الأفراد المساهمون في عملية تحقيق الهدف. فإذا كانت الإشعاعات لا تتجاوز التضحيات المطلوبة، فإن الإرادة تختفى، وتصبح بإزاء حالة عدم كفاية التنظيم. أما إذا تجاوزت الإشعاعات التضحيات، فإن الرغبة تكون موجودة وتكون بإزاء حالة كفاية المنظمة.

(١) انظر التعريفات في الفصلين الثاني والخامس وكذلك الفصل ١٦ (المؤلف)

والخلاصة إذن أن الوجود البدئي للمنظمة من المنظمات يتوقف على الثام  
هذه العناصر بما يتناسب مع الظروف الخارجية في تلك اللحظة . كما أن بقاها  
يتوقف على حفظ توازن الجهاز . هذا التوازن هو في أساسه داخلي . فهو مسألة  
تناسب بين العناصر ، إلا أنه أولاً وأخيراً تناسب بين الجهاز وبين الموقف  
بالسكنى الخارج عنه . هذا التوازن الخارجى يمتد على حدين . الأول فاعلية  
المنظمة التى تقوم على ملاءمة هدفها لظروف البيئة ، والثانى كفايتها التى تقوم  
على علاقة المباداة interchange بين المنظمة والأفراد . وعلى هذا فالعناصر  
المذكورة سوف يختلف كل منها تبعاً للعوامل الخارجية ، وهى نفس الوقت  
متوقفة بعضها على بعض ، فإذا تغير أحدها فلا بد أن تظهر تغيرات فى عنصر  
آخر إذا كان على الجهاز التى هى عنصر تركيبى فيه أن يبقى فى حالة توازن ،  
وفى عبارة أخرى أن يحيا ويدوم .

ونستطيع الآن أن نصل إلى اعتبار هذه العناصر وما بينها من علاقات  
فى شئ من التفصيل ، واضعين نصب أعيننا الجهاز ككل . وفى فصول لاحقة  
سوف ننظر لكل عنصر بتفصيل أوسع فيما يتعلق بقابليته للتغير كنتيجة لتوقفه  
على العوامل الخارجية وكذلك العلاقات الداخلية بين العناصر باعتبارها التى  
تحدد طابع الوظائف الرئيسية .

## ( ١ )

### ( ١ ) إرادة التعاون

لا يمكن أن يكون ثمة تنظيم بالمعنى الحديث دون وجود أشخاص . ومنع  
هذا ، فكما دعونا إلى ألا يكون الأشخاص ، بل خدمات ، أو أفعال ،  
أو تصرفات ، أو تأثيرات الأشخاص ؛ هى التى ينبغى النظر إليها على أنها التى  
تتكون منها المنظمات ، من الواضح أيضاً أن إرادة الأشخاص أن يساهموا  
بمجهودهم فى الجهاز التعاونى أمر لا غنى عنه .

ونمة عدد من الكلمات والمعارف شائعة الاستعمال فيما يتعلق بالتنظيم تشير إلى رغبات الأفراد وإرادتهم، من أهمها كلمات الولاء *loyalty* التضامن *solidarity* الروح المعنوي *esprit de corps*، قوة وتماسك *strength* المنظمة. ومع أنها ألفاظ غير محددة، فهي تتعلق بشدة الارتباط « بالقضية » ومفهوم عموماً أنها تشير إلى شيء يختلف عن الفاعلية، أو القدرة، أو قيمة مساهمات الأشخاص. وعلى هذا « فلولاء » ينظر إليه لعل أنه يرتبط بالضرورة بالمركز، أو الرتبة، أو الشهرة. أو المكافأة أو القدرة. بل هو يدرك بوصفه شرطاً أساسياً للمنظمة.

والرغبة أو الإرادة — في هذا الصدد — معناها إنكار القات. والتغلب من سيطرة السلوك الشخصي. أو لاشخصية التصرف الشخصي. كما أن نتيجتها إزعاج الجهد الفردي. والالتصاق بالآخرين. أما علقها الفورية فهي الاستعداد الضروري للالتصاق بالغير: *sticking together* : وبدون هذا لا يكون ثمة مجهود شخصي أكيد كساهمة في التعاون : فالفاعليات لا يمكن أن تتناقض إلا إذا كان ثمة منذ البدء الاستعداد لجعل التصرف الشخصي مساهمة في جهاز الأشخاص للأفصال : جهاز فيه يتغلب الفرد عن سيطرة النواحي الشخصية فيما يفعله .

فالحقيقة البارزة فيما يتعلق بإرادة المساهمة في تنظيم رسمي نوعي معين هي المدى الذي لا حد لانساعه من التباين في قوة هذه الإرادة فيما بين الأفراد ، فإذا ما رتبنا كل أولئك الذين يمكن اعتبارهم مساهمين احتماليين في إحدى للظلمات بحسب قوة إرادتهم أن يخدموها ؛ فإن سلم الدرجات يهبط بالتدريج من الإرادة القوية جداً إلى المعتدلة . فدرجة الصفر . فمدى الرغبة بشدة . أو المارضة . أو السكراهية . وإنما تقوم أرجسية الأشخاص في المجتمع الحديث دائماً على الجانب السلبي فيما يتعلق بأي تنظيم معين موجود أو محتمل . ومن ثم فأنه من بين المساهمين الاحتماليين أقلية ضئيلة جداً هي التي لديها بالفعل إرادة

إيجابية . ويصدق ذلك على أكبر وأرجح المنظمات الرسمية كاللؤل الكبرى والكثيثة الكاثوليكية . . . الخ . فضائية الأشخاص في المجتمع القائم . هم إيا عديمو الاكثريات أو ممارضون بصورة إيجابية لأية واحدة منها . وإذا ما نظرنا إلى المنظمات الأصغر التابعة لهذه المنظمات الكبرى فإن الأقلية الراغبة في التعاون ، تصبح بطبيعة الحال أقل نسبة ، بل نسبة لا تكاد تذكر عادة في مقارنتها بالكل الذى هو موجود .

وحقيقة ثانية لا تقل عن هذه أهمية هي أن إرادة أى فرد ( أن يتعاون ) لا يمكن أن تكون بدرجة ثابتة ، بل إنها بالضرورة وقتية ومتذبذبة . فليس من الممكن القول أنها توجد أثناء النوم . كما أن من الواضح أنها تتضاد وتضف للإجهاد . وعدم الراحة . . . الخ . تلك الفكرة التى يعبر عنها أحسن تمثيل المثل القائل « ما باليد حيلة » الرغبة موحودة ولكن الجسم لا يساعد .  
The spirit is willing but the flesh is weak

ونتيجة لهاتين القضيتين اللتين ذكرناهم أنه في أى تنظيم رسمى معين يكون عدد الأشخاص ذوى الإرادة الإيجابية في الخدمة والذين هم عند درجة الصفر في التبادل بين الإيجابية والسلبية ، هو دائماً عدد متذبذب . ومن ثم فإن مجموع إرادة المساهمين الإيجابيين في أى جهاز تعاونى رسمى هو غير ثابت . وتلك حقيقة غلبتها من تاريخ كل المنظمات الرسمية .

فإرادة التعاون - إيجابية كانت أم سلبية - هي التعبير عن صفات الإشباعات أو الإحباطات التى يعود عليها أو يتوقفها كل فرد بالقياس إلى الإشباعات والإحباطات التى يعرف أو يتوقع أن تتحقق له عن طريق فرص مكافئة . هذه الفرص المكافئة قد تكون شخصية فردية أو الفرص التى تقدمها المنظمات الأخرى . ومعنى هذا أن إرادة التعاون هي صفات الناتج - أولاً - من إغراءات القيام بالتعاون وما يتصل به من تفضيحات لازمة ، ثم في مقارنة ذلك بصافي



الإشباعات اليسر الحصول عليها عملياً كما تقدمها البديلات المكافئة . والأسئلة التي يبنى تحديدها ( إذا كانت هذه مسألة استدلال منطقي ) هي : أولاً : هل فرصة التعاون تهب الفرد أية ميزة في مقابل عمله وحده ، ثم ، إذا كان ذلك كذلك ، هل تلك الميزة أكثر أو أقل من تلك التي يمكنه الحصول عليها من بعض الفرص التماونية الأخرى ، وعلى هذا ؛ فإرادة التعاون ، وجهة نظر الفرد ، هي الدافع المشترك من رغبات الإندام والإحجام الشخصية ، أما من وجهة نظر المفظمة فهي الأثر المشترك للبواعث الخارجية التي تقدمها والأعباء التي تكلفها ومع هذا فإن مقياس صافي هذه النتيجة مقياس شخصي ، فردي ، ذاتي تماماً . ومن ثم تقوم المنظمات على دوافع الأفراد والبواعث المغرية على إشباعها .

## ( ب ) الهدف

لا يمكن لإرادة التعاون أن تندو ، إلا كشعور غامض أو رغبة في الارتباط بالآخرين دون وجود هدف موضوعي للتعاون . فالهدف يوجد مثل هذا الهدف لا يمكن أن يعرف أو يتوقع أية جهود معينة هي المطلوبة من الأفراد ، ولا في كثير من الحالات ، أية إشباعات في مقابلها يمكن أن تكون الأمل المنشود . مثل هذا الهدف هو ما نعلق عليه اسم « الفرض » من التنظيم . وضرورة وجود « غرض » أمر بديهي ، تنطوي عليه ألفاظ « جهاز » و « تنسيق » و « تعاون » . أمر يجهل بوضوح في الكثير من أجهزة التعاون التي نلاحظها وأن لم يكن في الكثير من الحالات يميز عنه بالآلفاظ ، بل لا يمكن أحياناً صياغته في ألفاظ وعبارات . وفي مثل هذه الحالات يكون ما نلاحظه هو اتجاه أو نتيجة للفاعليات ، مما يمكن أن نتعرف منه على الفرض أو الهدف .

والهدف لا يثير النشاط التماوني إلا إذا كان موضع القبول من جانب أولئك الذين من جملة جهودهم سوف يتسكون التنظيم . ومن ثم فإنه يوجد معذ البدء ما يشبه أن يكون تزامناً *simultaneity* في تقبل الهدف وإرادة التعاون .

ومن الأهمية بمكان في هذه النقطة أن نوضح أن كل هدف تعاؤني من وجهة نظر كل فرد متعاون له جانب تطلق عليهما الجانب (١) التعاؤني ، والجانب (٢) الذاتي على الترتيب .

(١) فحين تكون رؤية الهدف عملاً يتعلق بالتعاون ، فهي تصبح أقرب شبهاً بوجهة نظر ملاحظين منفصلين عن مركز الملاحظة الخاص . هذا المركز هو مصلحة المنظمة ، ويحدده إلى درجة كبرى العلم بالمنظمة ، ولكفه يفسر بطريقة شخصية . مثال ذلك ما إذا كان خمسة رجال يتعاونون على إزاحة حجر من أ إلى ب ، فإزاحة الحجر شيء مختلف من وجهة نظر التنظيم بالنسبة لكل من الخمسة الرجال المشتركين في العملية . مع ملاحظة أن ماتمنيه إزاحة الحجر بالنسبة لسكل رجل شخصياً هي هنا مسألة خارجة عن الموضوع ، وأن المهم هو ما يعتقد أن ذلك يعني بالنسبة للمنظمة كسكل . يدخل في ذلك مدلول جهده الخاص كمنصر في التعاون ، وكذلك جهود كل الآخرين في هذا الشأن ، على ألا تكون المسألة بحال مسألة إشباع دافع شخصي .

أما إذا كان الهدف نتيجة مادية من نوع بسيط فإن الفرق بين الهدف كما يراه من الناحية الخارجية الملاحظ للمستقبل والهدف كما يراه كل فرد يشترك في التعاون كمثل تعاؤني ليس عادة فرقاً كبيراً أو هاماً ، وتكون وجهات النظر التعاؤنية المختلفة للأشخاص المتعاونين بالتالي متشابهة . وحتى في مثل هذه الحالات ، فإن الملاحظ المنتبه سوف يكتشف فروقاً تنشأ عنها خلافات ، وأخطاء في العمل ، الخ ، حتى ولو لم توجد أية مصلحة ( شخصية ) . على أنه حين يكون الهدف أقل محسوسة ، كما في حالة التعاون الديني مثلاً ، فإن الفرق بين الهدف الموضوعي والهدف كما ينظر إليه من الناحية التعاؤنية كل فرد من الأفراد كثيراً ما ينظر إليه على أنه يؤدي في النهاية إلى التصديق .

ونستطيع القول إذن أن الهدف لا يمكن أن يقيّد كمنصر في الجهاز التعاؤني

إلا طالما لم يدرك المشتركون أن ثمة اختلافات خطيرة في فهمهم الهدف كوضوع للتعاون . وإذا كان يوجد في الواقع فرق هام بين الهدف كما ينظر إليه من الناحية الموضوعية والتعاونية ، فإن وجوه الاختلافات سرعان ما تتضح إذا كان الهدف حسيًا ، ملموسًا ، ماديًا . أما إذا كان الهدف عامًا غير ملموس ، ومن نوع عاطفي ؛ فإن وجوه الاختلاف قد تكون واسعة جدًا ، ولكنها غير مدركة . ومن ثم فإن الهدف للوضوح الذي يمكن أن يقيد كأساس للجهاز التعاوني هو الهدف الذي ( يقصد ) المشتركون ( أو الذين يحتمل أن يشتركوا ) أنه الهدف المحدد للمنظمة . وتثبيت الاعتقاد بالوجود الحقيقي لهدف مشترك هو إحدى الوظائف الرئاسية الأساسية ، وهو يفسر الكثير من الجهود التربوية — من الناحية للمعوية — في المنظمات السياسية ، والصناعية ، والدينية التي كثيراً ما لا يمكن تفسيرها بغير ذلك<sup>(١)</sup> .

( ب ) ولنرجع ثانية إلى مقال الخليفة الرجال الذين يزعمون حجراً ، فقد ذكرنا أن ما تسميه إزاحة الحجر بالنسبة لكل رجل شخصيًا ليست موضوعنا الآن ، بل ما يظن أن ذلك يعنى بالنسبة للمنظمة ككل ؛ والتمييز الذي نؤكد به هذا له أهميته الأولى . فهو يشير إلى حقيقة أن كل مشترك في إحدى المنظمات يمكن أن ينظر إليه على أنه شخصية مزدوجة ، شخصية تنظيمية ، وشخصية فردية . وبصريح العبارة ليس لهذه المنظمة أى معنى مباشر بالنسبة للفرد . أما الذى له معنى بالنسبة له فهو علاقة المنظمة به : أية أعباء تفرضها عليه ، وأية مزايا تمنحها له . ونحن نشير إلى جوانب الهدف منظوراً إليه من الناحية التعاونية فنحن قصد الشخصية التنظيمية للأفراد . وفي كثير من الحالات تكون الشخصيتان من الواضح في النمو بحيث تصبحان متميزتين . ففي العمل العسكري قد تكون الشخصية التنظيمية من السيطرة على السلوك الفردي بحيث تصبح على طرفي قيعض مع ما تتطلبه الدوافع الشخصية . وقد لوحظ في الكثير من الرجال أن سلوكهم الخاص غير متفق بتاتا مع السلوك

(١) وسوف نتوسع في هذا في الفصل السابع عشر .  
( المؤلف )

الوظيفى أو الرسمى إن كان يبدو أنهم غير شاعرين كلية بهذه الحقيقة . وكثيراً ما يلاحظ أن المشتركين فى المنظمات السياسية ، والوطنية ، والدينية ، كثيراً ما يتقبلون الماملة التى تحيط من قدر سلوكهم الشخصى — بما فى ذلك توكيد أنه غير متوافق مع التزامات منظماتهم — بينما يستثرون لأقل انتقاص من قدر اتباعهم أو مبادئ منظماتهم — حتى ولو كانوا يعترفون بأنهم لا يفهمونها . وثمة حالات أخرى لا حصر لها مع هذا يمكن القول أنه لا تكاد توجد فيها الشخصية التنظيمية . وتلك هى الحالات التى تكون فيها الملاقة الشخصية بالجهاز التماوى مؤقتة أو على هامش إرادة الاشتراك .

وبعبارة أخرى ، إن علينا أن نميز بوضوح بين هدف المنظمة ودوافع الفرد . فكثيراً ما نفترض ونحن نفكر فى المنظمات أن الهدف المشترك والدافع الفردى يجب أن يكونا نفس الشيء . وباستثناء الحالة التى ذكرناها أخيراً ليس الأمر قط كذلك ، وفى الظروف الحديثة نادراً ما يبدو أن هذه هى الحال . فالدافع الفردى هو بالضرورة شئ داخلى ، شخصى ، ذاتى ؛ أما الهدف المشترك فهو بالضرورة شئ خارجى ، لاشخصى ، موضوعى ؛ حتى ولو كان التنفير الفردى له ذاتياً . أما الاستثناء الوحيد لهذه القاعدة العامة ، وهو استثناء هام ، فهو أن يصبح تحقيق هدف المنظمة فى ذاته مصدر إشباع شخصى ودافعاً للكثير من الأفراد فى الكثير من المنظمات . وهو أمر نادر مع هذا — إن وجد — وأعتقد إذن أنه لا يوجد إلا فيما يتعلق بالأسرة ، والمنظمات الوطنية ، والدينية فى ظروف خاصة ، حيث يصبح هدف المنظمة أو يمكن أن يصبح الدافع الأوحيد أو الأكبر للفرد .

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أنه : لا تكاد المنظمات تتكون ، حتى تنفیر أهدافها التى تتوحد أفرادها . إذ تميل إلى أن تحافظ على بقائها . وفى سبيل استمرار هذا البقاء قد تنفیر من دواعى وجودها . وسوف أبين أكثر وضوحاً

أنه في هذه النقطة يكمن جانب هام من جوانب وظائف الرؤساء<sup>(١)</sup>.

## (٢) الاتصال

إن إمكان تحقيق هدف مشترك ووجود أشخاص تتكون من رغباتهم دوافع المساهمة في مثل هذا الهدف المشترك هما محور التفاعل في جهاز الجهد التعاوني .  
والعملية التي بهاتصيح هذه الإمكانيات في حالة تحقق وفاعلية هي عملية الاتصال .  
فن الواضح أن الهدف المشترك لا بد أن يكون معروفاً للمشاركين ، ولكي يكون معروفاً لا بد أن يمرر بشأنه اتصال في صورة ما . والاتصال اللفظي هو - باستثناءات قليلة - الطريقة التي يتم بها ذلك بين الأفراد . كذلك فإن إغراء الأفراد - ولو أنه في بعض الظروف الناشئة للمروفة ليس بنفس القدر - متوقف على الاتصال بهم .

وتتركز طريقة الاتصال في اللغة ، شقوية أم مكتوبة . وفي أبسط صورها ، تكفي الحركات أو الأفعال التي لها معنى واضح عند ملاحظتها للاتصال دون محاولة مقصودة أو مدبرة للاتصال . والإشارة بمختلف الوسائل طريقة هامة في الكثير من النشاط التعاوني . ومن الناحية الأخرى ، سواء في المحاضرات البدائية وفي المدنيات الراقية جداً نجد « الإحساس بالملاحظة Observational feeling » أيضاً جانباً هاماً من جوانب الاتصال<sup>(٢)</sup> . ولا أظن أن ذلك

(المؤلف)

(١) أنظر أيضاً الفصلين الثاني والثالث .

(٢) إن عبارة « المصير بالملاحظة » هي من تأليف . فالوضوح لم يتم تماماً كلاً ، وله لم يدرس أحد الدراسة السكالية . وأنا أرى أنها تدخل جزئياً على الأقل في فاعلية الجماعة التي لا يثيرها أى اتصال « سريع » أو لفظي . والمالات التي أحرفها من المجال البدائي هي تلك التي تحدث عنها ريفرز W.H.R. Rivers في صفحتي ٩٤ ، ٩٧ من كتابه عن « التفرقة والانحسار Instinct and the Unconscious » ( الطبعة الثانية ، مطبعة جامعة كبريدج ، ١٩٢٤ ) فيما يتعلق ببولونيا وميلانيزيا ، وحالة أخرى يلخصها بارتلت F.C. Bartlett في كتابه عن التذكر Remembering (مطبعة جامعة كبريدج ، ١٩٣٤) =

يفهم عمومًا على هذا النحو . وذلك ضروري بسبب قيود اللغة والفروق في القدرات العقلية بين من يستخدمون اللغة . ومن العناصر الكبرى في الخبرة الشخصية والتدريب وفي استمرار الارتباط الفردي القدرة على الفهم دون كلام ؛ لا فهم المواقف أو الظروف فقط ، بل النوايا .

وطرق الاتصال هي الجانب الهام في أية منظمة . بل المشكلة البارزة في الكثير منها . إذ أن عدم وجود طريقة اتصال ملائمة سوف يستبعد إمكان اتخاذ بعض الأهداف كأساس للمنظمة . وطريقة الاتصال هي التي تشكل صورة المنظمة واقتصادها الداخلي . وسوف يظهر ذلك على الفور إذا نظر المرء إلى محاولة حل أشياء كثيرة تقوم بها اليوم منظمات صغرى لو أن كل « عضو » فيها كان يتكلم بلغة مختلفة . كذلك فإن الكثير من الوظائف الفنية لم يكن من الممكن القيام بها بدون قوانين معينة ؛ مثال ذلك الهندسة والعمل الكهربائي . ففي النظرية الشاملة للتنظيم لا بد أن يشغل الاتصال مكانًا رئيسيًا ، لأن التركيب ، والإتساع ، ومجال التنظيم إنما تحددها تحديدًا كليًا تقريبًا طرق الاتصال . وسوف يخصص القدر الكبير من مادة الفصول التالية لجانب الاتصال هذا<sup>(١)</sup> . وأكثر من هذا فإن الكثير من التخصص في التنظيم ينشأ ويستمر أساسًا بفضل مقتضيات الاتصال .

<sup>(١)</sup> في صفحة ٢٩٧ . وفي هذا يقرر ويرزأ أنه في بعض الجماعات الصغيرة لسببًا كثيرًا ما يتوصل إلى القرارات ويلب بها دون أن يكون أحد قد عبر عنها أو صاغها في ألفاظ . وقد لاحظت في مناسبات لا حصر لها إجماعًا ظاهريًا على تقرير الزملاء في المؤتمرات أن يتركوا المناقشة دون أن ينطقوا بكلمة تؤدي إلى هذه النتيجة . والثالب أن مثل هذا العمل يثيره بصورة ظاهرة طلب أحد الزملاء . إلا أنه ما دام أن ذلك كثيرًا ما يحدث في مثل هذه الجماعات أثناء سير الجلسة فلا بد أن يكون ثمة شيء أكثر من مجرد الطلب . و « الإحسان بالملاحظة » فيما أعتمد يعني من التفكير في أي شيء « غيبى » . ( المؤلف )  
(١) خصوصًا الفصل الثاني عشر في النصف الثاني منه . ( المؤلف ) ٢

### (١) فاعلية التماون

يقف استمرار أية منظمة على قدرتها في تحقيق أهدافها . ويقف ذلك بوضوح على كل من ملاءمة أنماطها وظروف بيئتها . وبعبارة أخرى ، إن الفاعلية effectiveness هي في الأصل مسألة عمليات تكنولوجية<sup>(١)</sup> . وهذا واضح تماماً في الحالات المادية التي يكون الغرض فيها تحقيق هدف مادي ، مثل بناء كوبري . أما إذا كان الهدف غير مادي — كما هي الحال في المنظمات الدينية والاجتماعية — فإنه لا يكون بهذا القدر من الوضوح .

ومن الجدير بالذكر أن ثمة تناقضاً في هذه المسألة . فالمنظمة لا بد أن تفشل إذا كانت لا تستطيع تحقيق أهدافها . وهي أيضاً تقضى على نفسها بتحقيق هدفها . ويظهر عدد كبير من المنظمات الناجحة إلى الوجود ثم يختفي لهذا السبب . ومن ثم فأغلب المنظمات المستمرة قد اقتضى بقاؤها تكراراً لنماذج أهداف جديدة . وإنما يخفى هذا عن خبرة الحياة اليومية تعودنا تعميم سلسلة معقدة من الأهداف النوعية في كلمة واحدة يقال إنها هي « الهدف » فيما يتعلق بالمنظمة . ويصدق ذلك بشكل غريب في حالة للمنظمات الحكومية والرفاق العامة عندما يذكر الهدف على أنه نوع معين من الخدمة خلال فترة سنوات . وواضح أن أهدافها الحقيقية ليست الجردات التي تسمى « خدمة » بل أنماط معينة للخدمة . ويقال إن هذه المنظمة الصناعية قد قامت لعمل « الأحذية » مثلاً ، فيكون هذا هو « هدفها » ؛ ولكن من الواضح أنه ليس عمل الأحذية عموماً ، بل عمل أحذية معينة كل يوم وآخر ، هو سلسلة أهدافها . ومع هذا

---

(١) مع استخدام كلمة « تكنولوجية » بالمعنى الأوسع الذي يؤكد الفصل الثالث .  
( المؤلف )

فعملية التعميم هذه نهىء مقدماً للتعريف لللائم بالأهداف الجديدة بطريقة أوتوماتيكية - أوتوماتيكية لدرجة أن التعميم يحل محله بصورة طبيعية في أذهاننا الأفعال الحسية التي هي الأهداف الحقيقية . ففشل المنظمة في أن تكون فعالة هو إذن سبب للفشل ؛ ولكن الفشل في تهيئة القرارات الناجمة عن اتخاذ أهداف جديدة سوف يؤدي إلى نفس النتيجة . ومن ثم ، ففشل الهدف الذي لا يمكن أن يحدد تحديداً واقعياً إلا بالأحداث الجارية يوماً بعد يوم هو جانب حيوي في بقاء المنظمات .

### ( ب ) كفاية المنظمة

سبق لنا أن ذكرنا أن « الكفاية efficiency » كما ننظر إليها في هذا الكتاب ليست مستخدمة بالمعنى المتخصص أو المحدود في العمل الصناعى المادى أو بالمعنى الضيق الذى ينطبق على العمليات التكنولوجية . فما يسمى أحياناً الكفاية « العملية » لا يكون له معنى كبير إذا طبق - مثلاً - على الكثير من المنظمات كالمنظمات الدينية .

أما كفاية الجهود بالمعنى الأساسى الذى يعيننا هنا فهم الكفاية المتعلقة بضمان المساهمات الشخصية اللازمة في الجهاز التماوى . فحياة إحدى المنظمات تعوق على قدرتها أن تكفل وتصون للمساهمات الشخصية في الطاقة ( بما في ذلك تحويل الرقابة على اللواد والقيم النقدية ) اللازمة لتحقيق أغراضها . هذه القدرة هي مركب الكثير من الكفايات وعدم الكفايات بالمعنى الضيق لذين الأفظلين ، وكثيراً ما يكون الحال أن عدم الكفاية في بعض النواحي يمكن النظر إليه كنسب للفشل الكلى ، بمعنى أنه إذا أمكن التقلب عليه فسوف يصبح النجاح ممكناً . لكن لاشك أنه في معظم المنظمات ، الاجتماعى منها ، والسياسى ، والقومى ، والدينى ؛ لاشئ غير محك استمرار البقاء المطلق absolute survival



هو الذى له دلالاته من الناحية الموضوعية . فليس ثمة أساس للمقارنة بين الكفايات من نواحي مستقلة .

وسوف يلى فى الفصل الحادى عشر عرض أوفى البواعث والمغريات inducements التى تنشأ عنها الرغبة الإرادية فى التعاون . وحسبنا الآن أن نؤكد فكرة أن كفاية المنظمة هى قدرتها على تقديم للمغريات الفعالة بكمية كافية لحفظ توازن الجهاز . والكفاية بهذا المعنى - لا كفاية الإنتاجية للمادية - هى التى تصون حيوية المنظمات . وثمة منظمات كثيرة ذات قوة واستمرار كبيرين فكرة الكفاية الإنتاجية فيها لا معنى لها بقاءاً لأنه ليس بممة نتاج مادية . فالكائنات ، والمنظمات الوطنية ، والاجتماعية ، والمجتمعات العلمية ، والمسرحة ، والموسيقية هى حالات المصب الأصلى للمغريات المادية فيها يتجه نحو المنظمة لا منها - مصب لا يدمنه لتهيئة الموارد التى بها تستطيع الحصول على المغريات للمادة للعدد القليل من الأفراد فيها الذى تلزمه السادة فى مثل هذه المنظمات .

وفى الحالات التى يكون الهدف الأول للمنظمة فيها إنتاج الأشياء المادية ، يؤدي النقص فيما يتعلق بالمغريات غير المادية إلى محاولة استبدال المغريات المادية بالمغريات غير المادية . وقد يكون هذا الاستبدال فعالاً فى الظروف الملائمة ، ولدرجة محدودة ، ولفترة زمن محددة . وفى نظرى - على الأقل - يبدو من التناقض تماماً مع طبيعة الأفراد إغراؤهم الكافى بالاعتبارات المادية أو النقدية كى يسهموا بالجهد اللازم للجهاز التعاونى لىستطيع الكفاية فى الإنتاج إلى الحد الضرورى لبقائه أكثر من فترة ممتدة .

فلو أن هذه الأشياء كانت صحيحة ، لأصبحت الكفاية فى تقديم المغريات غير الاقتصادية - حتى فى المشروعات الاقتصادية الخالصة - بنفس درجة الحيوية التى للكفاية الإنتاجية . ولعل كلمة كفاية فى تطبيقها على مثل هذه المغريات

غير الاقتصادية كافي الأمثلة التي ذكرتها سوف تبدو غريبة ومفتعلة . وأعتقد أن ذلك لا يمكن أن يحدث إلا لأننا قد تمودنا أن نستخدم الكلمة بمعنى مخصص .

والغريات غير الاقتصادية لا تقل صعوبة عن غيرها في تقديمها في الكثير من الحالات . فإيجاد الظروف التي يمكن أن نضمن في ظلها اعتزاز الفرد بعمله وإنتاجه من غير تعطيم الاقتصاد المادي للإنتاج المقتن في العملية التعاونية يعتبر مشكلة بالنسبة للكفاية الحقيقية . والحفاظ على طابع للأفراد يكون بمثابة ظرف جاذب للاستخدام تتطلب فكاً دقيقاً وبصيرة نافذة في اختيار ( ورفض ) الخدمات الشخصية التي تعرض — سواء أكان مستوى الصف المعروض حالياً أو مستقبلاً . وإيجاد المنظمة التي تمنع الجاه وتكفل ولاء الأشخاص المرغوب فيهم عملية شاقة ومعقدة بالنسبة للكفاية — بالمعنى الشامل لا الكفاية من أحد جوانبها فقط . وأنه من أجل هذه الأسباب ليلاحظ أن المنظمات الصالحة — التجارية ، والحكومية ، والمسكرية ، والأكاديمية وغيرها — تولى اهتماماً كبيراً ، وأحياناً نفقات مالية كبيرة ، للغريات غير الاقتصادية ؛ لأن هذه لاغنى عنها للكفاية الأساسية . كما لاغنى عنها للفاعلية في الكثير من الأحيان <sup>(١)</sup> .

إن نظرية التنظيم التي عرضناها هنا في هذا الفصل هي نتيجة دراسة المفاهيم التي هي بالغة التعقيد ، وإن كانت قد عرضت في حدود للمفاهيم المثالية البسيطة . ومن الخطأ افتراض أنه في المفاهيم الأكثر تعقيداً التي نصادفها في حياتنا الاجتماعية الراهنة تكون نتيجة التعقيد تمحور أو تعديل النظرية . إذ يبدو أن المسألة ليست كذلك . فالتنظيم — بسيطاً كان أو معقداً — هو دائماً ( جهاز لا شخصي من الجهود الإنسانية المنسقة ) ، ثم دائماً هدف هو

---

(١) سوف تقدم في الفصل السادس عشر اقتصاديات الأجهزة التعاونية وعلاقتها بالمفاهيم .  
( المؤلف )

بمثابة المبدأ التنسيقى والتوحيدي للجهود ، ونعمة دائماً القدرة التى لاغنى عنها  
للانصال ، دائماً ضرورة الرغبة الإرادية الشخصية ، والفاعلية والكفاية فى  
صيانة تسكامل الهدف واستمرار المساهمات . إن التعميد يبدو أنه يحوّر نوع  
هذه العناصر وشكلها وكذلك التوازن بينها ؛ إلا أنه من ناحية الجوهر يمكن  
النظر إلى المبادئ التى تحكم المنظمات البسيطة على أنها نفس المبادئ التى تحكم  
تركيب للمنظمات المتقدمة — التى هى أجهزة مركبة — وسوف نقاش هذه فى  
الفصل التالى .

## الفصل الثامن

### تركيب المنظمات الرسمية المعقدة

إن ما يهدف إليه هذا الفصل هو أن يقدم وصفاً عاماً للمنظمات المعقدة، وخصوصاً من وجهة النظر التركيبية، وأن يبين الطريقة التي بها تتحكم المظاهر الأولية للتنظيم في نمو وتطور هذه الأجهزة المعقدة التركيب.

أولاً : المنظمات الكاملة والناقصة، التابعة، والقاصرة

(١)

يوجد تحت سطح (أو كما نرى في باطن) التنظيمات الاجتماعية (غير الرسمية الكبرى التي نطلق عليها في مجموعها المجتمعات القومية والمحلية الكبيرة شبكة من المنظمات الرسمية. وإذا فحصنا هذه الشبكة سرعان ما يظهر أن ثمة خيوطاً قليلة من التنظيم الرسمي واضحة في بروزها ونسبية في شمولها؛ أما المنظمات الرسمية الأخرى فهي ملحقة بها أو تابعة لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة<sup>(١)</sup>. هذه المنظمات الكبرى على نوعين: أحدهما المعروف الآن بالكائنات - أي التنظيمات الرسمية للأديان، والدول - أي التنظيمات الرسمية للمصالح السياسية. وفي الشعوب البدائية والبربرية كافي التاريخ القديم للشعوب الأكثر تقدماً كتاريخ دول المدن اليونانية القديمة، كان ثمة تنظيم رسمي واحد ينفذ كلا النوعين من المصالح المراد تنظيمها. وحتى في ذلك الحين، باستثناء حالة

---

(١) لا بد من الإشارة هنا إلى أن استخدام كلتي « رئيسي أو أعلى » و « تابع » يمتد في هذا العرض مع المعنى المصطلح عليه. فمفاتيح « أعلى » أكثر شمولاً، ومعنى « تابع » أقل درجة أو أكثر تقييداً. والكلمتان يمتناهما الحالان صالحتان من جهة النظر التركيبية، حيث أجزاء المركب الكلي للمجتمع المنظم كأمثلة ناتجة (استاتيكية) ترتب وفقاً لدرجة عموميتها. أما من وجهة النظر الدينامية أو العضوية فإن المنظمات « العليا » تعتمد على المنظمات « التابعة » أو الدنيا » وتختص لربابها، أو أكثر دقة، كما في حالة اعتمادية متبادلة. (لؤلؤ)

الشعوب المنعزلة ، لم يكن صحيحاً أن هذا التنظيم البارز الوحيد مطابق في الامتداد Coextensive للمجتمع ، كما أنه في مدينة الغرب الحديثة ليست الكنيسة والدولة وحدهما اللتان انفصلتا ، فإنه لا كنيسة ولا دولة تطابق في الامتداد المجتمع أو التنظيمات غير الرسمية الكبرى التي تعيش في داخلها . فجميع الدول أصغر في حدودها الجغرافية أو السكانية من المجتمعات المرتبطة بها ، كما أن نواجداً أكثر من كنيسة واحدة هو أمر مألوف في كل الدول حتى حين يكون ثمة دين رسمي للدولة<sup>(١)</sup> .

نخلص من هذا إلى أنه لا توجد تنظيمات رسمية وحيدة تكون هي البارزة أو الغالبة ، إلا في المجتمعات البدائية المنعزلة ، ولكنه يوجد في أي إقليم من الأرض أو بين جماعة من الناس كفاش ودول تكون كل التنظيمات الأخرى تابعة لها رسمياً . هذه التبعية قد تكون مانعة إما للكنيسة أو للدولة ، ولكنها قد تكون جامعة لكلهما في نفس الوقت . وكثيراً ما تكون هذه الأخيرة هي الحال على الأقل كتبعية إحدى للمنظمات المحلية الفرعية من بعض النواحي للدولة ، ومن نواحي أخرى للكنيسة أعلى .

### ( ٣ )

وتبعية المنظمات لهذه التنظيمات الأعلى تبعية مباشرة أو غير مباشرة ، وفي معظم الحالات تكون الاثنين معاً . فحيث تكون مباشرة نجد

---

(١) ليس من الضروري أن تدخل مسألة تبعية الكنائس للدول أو الدول للكنائس أو ارتباطهما بانفصالات ... إلخ سواء من وجهة النظر السياسية أو القانونية أو الكنسية . فعمل هذه المسائل أن تكون ذات أهمية في الولايات المتحدة فقط بالنسبة للكنائس التي هي مقيدة من الناحية الرسمية بمستورها الخاص بها في الولايات المتحدة . وقد يبدو أن كنيسة إنجلترا هي رسمياً - بالمعنى الراهن على الأقل - تابعة لحكومة المملكة المتحدة . إلا أن هذه المسائل من وجهة النظر التنظيمية لا مجال لها هنا . فالحقيقة هي أن الكنائس التي تكون تنظيماتها الرسمية دولية في نطاقها هي بالضرورة مستقلة عن الحكومات كبداء . وليس معنى هذا أنها قد لا تؤثر في أو تحد من بعضها البعض ، إنها تفعل هذا ؛ بل معناه أن علاقتهما علاقة خارجية لا علاقة بمراكز داخلية أعلى أو أدنى . فالملاحظات بينهما تعدها أساساً تنظيمات غير رسمية .

( المؤلف )

بعض الحقوق والمزايا أو القيود التي للمنظمة التابعة في حد ذاتها تصفها وتعتمد بها المنظمات العليا ، كما في علاقة الدولة بالشركات المساهمة مثلاً. أما إذا كانت التبعية غير مباشرة فإنه يكون ثمة تصريح ضمني بالوجود ، ويكون من بين حقوق الأفراد ومزاياهم أن يساهموا بخدماهم في هذه المنظمات التابعة . وعلى هذا فكل الأفراد تابعون للدولة<sup>(١)</sup> ، وقد يكونون تابعين أيضاً لشركة مساهمة أو منظمة أخرى .

وعملية التبعية هذه واضح أنها مفقدة تماماً ؛ وكثيراً ما تتطوى على خطوات متوسطة كثيرة . وعلى هذا فالحكومة فروع عديدة ، وأقسام كثيرة ، وفروع أقسام ، ومنظمات محلية . كما أن للكنايس أرشيدوقيات ، وأسقفيات ، وأبرشيات ، وأقاليم وأقسام فرعية ، وللشركات والاتحادات أقسام وتخصصات فرعية مماثلة من الناحية الوظيفية والإقليمية .

ونتيجة تبعية المنظمات هي تقييد أهدافها والطرق التي قد تعمل بها ، وفي بعض الأحيان أيضاً تقييد عدد أو نوع أو مركز الأشخاص الذين قد « ينتمون » إليها . وأنه من أجل هذا السبب ربما توصف كل المنظمات التابعة بأنها ناقصة وقاصرة ( اعتمادية ، غير قائمة بذاتها dependent ) ، وتلك هي النقطة التي ينبغي الاهتمام بها هنا . فباللغة التي كنا نستخدمها في الفصل السادس ، وبصرف النظر عن المجتمع الكلية ، نقول إنه كل المنظمات فيما عدا الدولة والكنيسة هي أجهزة جزئية — أى أجزاء في منظمات أكبر — ولا يمكن النظر إليها في حالة انزلال واستقلال إلا في حدود معينة . وكلما كان هذا هو الحال فإن العلاقات مع المنظمة الأعلى ينظر إليها على أنها ثابتة . والتغيرات أو الظواهر التي نجعلها

---

(١) إلا أنهم تابعون فقط في الواقع إما عن طريق المنظمات الرسمية الواقعة أو عن طريق « الحالة العقلية » للفرد . وسوف يلى تفصيل ذلك في النسلين الثاني عشر والسابع عشر .  
( المؤلف )

بوصفها تتأثر بالتساوى بهذه الظروف العليا والعامة<sup>(١)</sup>.

وفي نظرنا للمنظمات المادية التابعة التي نوجه لها انتباهاً مباشراً كل يوم ، قلما يكون من الحسنة إغفال المنظمات الأعلى ؛ بمعنى افتراض أن تكون هذه ثابتة . فليس فقط أن خصائص أجهزة التعاون التابعة تحددها لدرجة كبيرة وبطريق مباشر أو غير مباشر توصيفات المنظمات العليا ، بل إن هذه المنظمات العليا ذاتها مكونة من مركب هذه المنظمات التابعة ، بحيث أن ما يحدث في داخل هذه الأخيرة : في وجودها ، ونجاحها أو فشلها ، له رد فعل في المنظمة العليا . بهذا فإن الدولة كتنظيم رسمي تعتمد في وظائفها وفي نجاحها أو فشلها على طبيعة وحيوية ليس فقط مواطنيها — بل أيضاً وبصفة رئيسية على المنظمات التي يساهم فيها هؤلاء المواطنون ، أي التي يكونون « أعضاء » فيها . والواقع أن النشاط المظم للمواطنين في حد ذاته موجود بكامله تقريباً في داخل تلك المنظمات التابعة . وأكثر من هذا ، يبدو من المستحيل تماماً أن يكون للمواطن أي تفاعل محسوس مع حكومته — أو للحكومة معه — إلا عن طريق المنظمات التابعة<sup>(٢)</sup>.

---

(١) فيد إلى الأذهان أن أية منظمة فهي جهاز تابع لجهاز معين أكبر منه ، هو الجهاز التعاوني الذي عناصر تكوينه الأجهزة المادية ، والبيولوجية والفضائية . والعلاقات مع المنظمات الأخرى التي تتألفها الآن خارجة عن هذا الجهاز التعاوني المعين . فتنظفات الأخرى جزء من البيئة الاجتماعية للمنظمة . ولأنه لأجل هذا السبب استخدمت عبارة « مركب منظفات » من *complex of org.* بدلا من استخدام كلمة جهاز *system* . والمادة أن أبرز علاقات الوحدة التنظيمية هي علاقاتها مع الجهاز التعاوني القوي هي جزء منه . فهذا الجهاز هو الذي يحدد أساساً وبالجملة ومظم الحالات والظروف الرئيسية لوجود المنظمة . ومع هذا فقد يصدق ذلك بدرجة أكثر تحديداً حين تكون المنظمة الأعلى لعملية تكامل مع الجهاز التعاوني الأوسع نطاقاً المقابل له . فتلا يرتبط مركب أجهزة تليفونية بمركب أجهزة مادية بحيث يكون كل جهاز تعاوني على جزءاً محدداً من الجهاز التعاوني الأكبر . وفي مثل هذه الظروف تكون المنظمة المحلية تابعة نتيجة هامة لا تتطابق بدرجة كبيرة على الأقل مع العلاقات بينها وبين إحدى المنظمات الحكومية مثلاً .

(الوثائق)

(٢) توجد علاقات هامة غير مباشرة للمواطن مع حكومته عن طريق التنظيم غير الرسمي =

(٣)

ويؤدي بنا هذا إلى ملاحظة أخرى ذات أهمية ، وأضى بها أن التنظيم المركب يتطوّر على التنافس في مساهمة الأفراد ويعمل صراعات اتجاهات الولاء أمراً لا مفر منه <sup>(١)</sup> . وليس هذا التنافس بين مجرد المنظمات التابعة من نفس الدرجة فقط — بالنسبة لمستخدمى شركات مساهمة عديدة مثلاً — بل أيضاً بين المنظمات التابعة والعليا . وبهذا تتنافس الولة مع إحدى الشركات التابعة لها في إعالة نفس الفرد . كذلك تتنافس الشركة مع أحد أقسامها هي على ولاء الأفراد المعينين بها ولاستطيع التساهل في الجمع بدرجة أكثر أو أقل بين الولاء لها بطريق مباشر أو غير مباشر عن طريق أقسامها . وبالمثل قد تقام إحدى الكنائس على مبدأ أنها جسم لا يتجزأ من كل أتباعها وخاضعة مباشرة للعقائد والقوانين الأساسية التي هي عامة ، ومع هذا أيضاً تصف وتفرض من الناحية العملية واجبات محددة وولاء مميّك لهيئات أو سلطات تعتبر أقساماً أو أسقفيات أو أبرشيات تابعة لها .

ومعنى هذا أن أى تنظيم مركب ليس أشبه بالتكديس الميكانيكى لمجموعات أجهزة آلية الأجزاء منها لا ترتبط بالكل إلا عن طريق مجموعة واحدة . فالأفراد يقفون خارج كل التنظيمات ، ولهم علاقات متعددة معها . وكلما أصبح مركب التنظيم الرسمى أوسع وأهدأ أصبح الاختيار الفردى أكبر . وفي القيام بعملية الاختيار تقدم المنظمات غير الرسمية <sup>(٢)</sup> بوظيفة هي إلى حد ما

---

= للبحر ، تمثل في إنشاء معايير السلوك التي تتطلب — بالمعنى الأوسع — تقبل عبارات الحكومة المجردة ( القوانين ) — انظر الفصل الثانى عشر وموضوعه « نظرية السلطة » .  
( المؤلف )

(١) هذا الصراع بين اتجاهات الولاء conflict of loyalties هو في جزء منه اسمياً صراع للمبادئ الأخلاقية في الفصل السابع عشر من « طبيعة المسئولية الإدارية »  
( المؤلف )

(٢) ستناقشها أكثر تفصيلاً في الفصل التاسع .  
( المؤلف )



إرشاد على الحرية في الاختيار ؛ بينما في المجمعات الأكثر بساطة وبدائية يبدو أنها بصورة أكثر تحديداً تفرض نوع الفعل أو التصرف .

### ثانياً : نشأة المنظمات ونموها

ناقشنا حتى الآن المنظمات المقدمة التركيب دون إشارة إلى تاريخها أو عمليات نموها . ولكن طبيعة تركيبها والقيود المفروضة عليها لا يمكن أن تفهم حق الفهم إلا بالرجوع لأصل تكوين ونمو المنظمات . والواقع أن تحليل مركب المنظمات الرسمية القائمة بما تنقسم إليه من عليا وتابعة قد يكون مضللاً من حيث دلالاته على التقدم من الأعلى إلى الأدنى ، ومن القمة إلى القاعدة أو باعتباره عملية تقسيم للكل إلى أجزائه بدلاً من أن يكون عملية نمو . هذه الفكرة الغاطشة تؤيدها معلوماتنا التاريخية عن المنظمات التي امتد بقاؤها خلال أزمنة طويلة . فمثلاً يمكن تتبع الكثير من المنظمات العليا الرسمية في مدينة الغرب إلى الكنيسة المسيحية الأولى — إلى امبراطورية شارلمان وحكومة وليم الفاتح . وإن وقف التاريخ عند تقطع هذه الهدهذه ليقترح أساساً أن كل التنظيمات الحكومية والدينية الموجودة في مدينة الغرب قد نشأت إما بالانقسام المفروض على النمو ، أو بتمزق المنظمات القائمة نتيجة الانفصال أو الصراع أو الثورة . على أنه قبل هذه أيضاً يوجد تاريخ طويل لتنظيمات رسمية تمتد إلى عصور ما قبل التاريخ في حالة الحكومة ، وإلى جماعة أبوستليس Apostles الصينية بالنسبة للكنيسة . وإنما يمكن استنتاج الأصول الحقيقية فقط مما عليه الحال الآن . كما أن عمليات النمو كيف تطورت يمكن الوصول إليها بالحديث أيضاً .

### (١)

والآن فافاننا اذا نظرنا الى المنظمات الناشئة حديثاً ، وجدنا أنها قد نشأت بواحدة أو أخرى من أربع طرق مختلفة ، فهي إما أن تكون (١) قد نشأت

بطريقة تلقائية ، أو (ب) كنتيجة مباشرة لجهود أحد الأفراد في التنظيم ، أو (ج) أجهزة وليدة نشأت عن منظمات أبوية قائمة ، أو (د) هي ثمرة انقسام منظمات قائمة بفعل الانفصال أو الصراع أو تدخل قوة خارجية .

(١) والتنظيم التلقائي spontaneous organisat. كثير الوقوع جداً . فهو يحدث عندما يسام شخصان أو أكثر في نفس الوقت بجهودهما — دون قيادة أو مبادأة من أى منهما — لتحقيق غرض مشترك . والعدد الكبير من منظمات الأسرة هو ناشئ من هذا الأصل . إلا أن أغلب حالات التنظيم التلقائي شيوعاً التي يمكن ملاحظتها بوضوح والتي لا جدال في وقوعها تحت هذا الصنف هي التي تظهر فيها يتعلق بالحوادث . مثال ذلك ما إذا صدمت سيارة أحد الأفراد في طريق عام ، فسوف يحدث في جميع الأحوال أن عدداً من الأشخاص لا علاقة لهم من قبل بعضهم ببعض وليست بينهم أية معرفة سابقة يندفعون نحو المصاب ، وسوف يوحدون جهودهم بدون قيادة معترف بها ليقوموا بالإسعاف . وكذلك الحال لإطفاء حريق ، أو إغاثة غريق ، وهكذا . وثمة حالات أقل شيوعاً ولكنها مؤكدة في ظهورها عندما يتهدد عدة أشخاص خطر مشترك . كذلك فإن التعاون للتسليّة وللرح بين غرباء أمر مأثور الحدوث ، ولا شك أنه تنشأ بهذه الطريقة أيضاً تجمعات عرضية موجهة للجهـد البناء ، والاستكشاف ، والفاخرة . ومن المؤكد أن هذه المنظمات التلقائية تيسرها في معظم الحالات للمعرفة — في أذهان المشتركين — بالجهود التعاونية للتشابه فيها بينهم ولتبريم في مناسبات سابقة ، حتى لا يكون ثمة شيء جديد في طبيعة التعاون ، إلا أن المنظمات ذاتها تكون مع هذا جديدة وتلقائية . كما لا شك أيضاً في أن مثل هذه المنظمات هي دائماً تقريباً قصيرة العمر بحيث أنها في العادة لا تترك أثراً في نفوسنا كمنظمات ، خصوصاً لأننا نصر على النظر للمنظمات على أنها جماعات ناتجة من الأفراد بدلا من كونها أجهزة جهود أفراد . إلا أنه يحدث — ربما من بين عدة آلاف الحالات من أن تبقى واحدة

لفترة زمن طويلة . ولعله كان من الضروري لواحدة أو لعدد قليل من مثل هذه المنظمات التلقائية على الأقل أن تدوم طوال عصور ما قبل التاريخ لكي يكون من الممكن أن تصبح أصلاً للكثير من التفتيلات الموجودة <sup>(١)</sup> .

(ب) ولعل أحد الأصول الأكثر شيوعاً لنشأة المنظمات هو ما نجده في التفكير المدبر لأحد الأفراد . حين يدرك هدفاً معيناً يمر وينقله للآخرين ويفهمهم على التعاون معه .

(ج) وكثيراً ما يشبه ذلك تمام الشبه استنبات منظمة فرعية في حضان منظمة أم ، ترسل أحد رجالها خارجها لتنظيم وحدة جديدة . وهذا هو أساس توسع التنظيم الكنسي بمجد التبشير القردى . كما أنه مألف أيضاً في المنظمات التجارية مثلاً عندما يرسل أحد الأفراد لهقة نائية كي ينظم أحد الفروع .

(د) وبينما المنظمات من هذه الأنواع الثلاثة تظهر دائماً وتكون في مجموعها جزءاً هاماً من التنظيم الخالى للجهود البناءة في أى وقت من الأوقات ، فإن الأجيال المتعددة التى استمر خلالها قدر كبير من التنظيم المقدر التركيب قد جعل من المحتمل أن يكون الكثير من المنظمات الجديدة التى تعيش طويلاً قد نشأت عن منظمات أخرى عن طريق الانقسام . وقد يحدث هذا نتيجة النمو أو عن طريق الانفصال . في أحد الموقفين يوصف هذا غالباً بأنه إعادة تنظيم يتطابق التوسع . وفي مواقف أخرى يكون نتيجة القوى الطاردة الشخصية أو نمو الأهداف المتصارعة . وإحياناً يكون نتيجة قوة خارجية أعلى تعمل على مبدأ « فرق تسد divide and rule » . وليس من الغريب أن يتطور

---

(١) ليس من الضروري افتراض ضرورة بقاء إحدى المنظمات من هذا النوع لكي يأخذ عنها الإنشائية في المصور اللاحقة . فالطبيعة الإنشائية في كل زمان ووحدة العقل البشري في كل مكان تكفى لأن تجعل عملية التنظيم - خصوصاً التلقائى منه الذى يحدث منه انشؤاف هنا - أمراً طبيعياً لا تحتاج لنموذج سابق يقبس عليه أو يقتبس منه . ( للرجوع )

١٠ - وظائف الرؤساء

الانشقاق ونتيجة القوة الأعلى بحيث يميلان لتعظيم المنظمة الأصلية بأى معنى من معانى التعظيم .

ومع هذا فإن استخدام كلمة « جديدة » فى هذا الصدد يخضع لأحد الأوصاف الهامة . فالتألب أنه عندما يوجد انقسام — أى انفصال وحدات ثانوية فى المنظمة الكبرى ، فإن الذى يحدث ليس خلق منظمات جديدة ، بل مركب أو تجميع جديد لمنظمات قائمة . وليس هذا خلقاً ولا حقى نمواً . قد يحدث أن يكون ثمة ترتيبات جديدة جوهرية جداً ، مثل إنشاء فروع « جديدة » ، إلا أنه يتبين عند الفحص أن هذه الفروع « الجديدة » هى مجرد مجموعات جديدة من المنظمات السابقة الصغرى .

## ( ٢ )

والآن فانه يلاحظ أنه عندما تكون نشأة التنظيم من النوع التلقائى ، أو كنتيجة لمبادأة من أحد الأفراد ، أو إنشاء مديراً من منظمة أم ، فإن البداية تكون صغيرة . فالتنظيم يظهر إلى الوجود عندما يشرع شخصان أو أكثر فى التعاون لهدف مشترك . أما حين يكون الانقسام بالانشقاق أو الصراع ، فإن ذلك يكون صحيحاً أيضاً ، ولكنه لا يدرك بهذا القدر من الوضوح عادة لأن الانتباه ينصرف حينئذ للانقسام النهائى للمنظمة الكبرى المعقدة . أما ماحدث قبل ذلك فهو نمو تنظيم جديد مضاد أو مستقل تؤيده جهود أفراد ربما لايزالون بصفة جزئية مستعمرين فى مساندة التنظيم الأقدم . وقدر ماوصل إليه على ، فإن هذه البداية تكون دائماً صغيرة ، بمعنى أنها تنشأ عن تقبل تلقائى لهدف جديد مستقل عن — وربما معارض تماماً للهدف القديم — من جانب جماعة صغيرة ، أو قد يتجهلها أحد الأفراد بتجميع الآخرين حول نفسه . ومن ثم فإن كاهن المنظمات الكبرى المعقدة التركيب تنشأ عن منظمات صغيرة ،

وبسيطة<sup>(١)</sup> . فن المستحيل بالنسبة للتنظيم الرسمى أن يتمو إلا بعملية تجميع وحدات تنظيمية قائمة من قبل ، أو بإنشاء وحدات تنظيمية جديدة كي تضاف إلى تلك الموجودة في مركب موجود .

وعلى هذا ، فانه يمكن القول إن كافة المنظمات الرسمية الكبرى تتركب من أعداد من المنظمات الصغرى<sup>(٢)</sup> فن المستحيل أن نشيء منظمة كبرى إلا عن طريق ضم منظمات صغرى<sup>(٣)</sup> .

(١) لعل ذلك يصبح أكثر وضوحاً إذا صورنا العملية بمحاولة تنظيم جماعة من مائة أو خمسمائة شخص . نفى أكثر الظروف ملائمة ؟ أمضى عندما يكونون راغبين في أن ينظموا بسبب بلور نوع من الاتفاق في الرأي فيما يتعلق بهدف أو غرض ؟ فلا بد من أن تقسم هذه الكتلة الكبيرة إلى جماعات صغيرة لكل منها قائد ، أما بغير إنشاء وحدات تنظيمية بهذه العملية فإنه لا يكون من الممكن جمع هذه الوحدات في منظمة حركية تستطيع لإدارة نفسها . وهذا الصدد ، فاني لا أنظر للجسمرة على أنها تنظيم رسمى ، بسيط كان أو مركباً بل كنوع خاص من التنظيم غير الرسمى ، حتى يظهر له فائدة رسميون . ( المؤلف )  
(٢) أنا أستبعد الحالة المتطرفة والخاصة جداً للجماهير المستعدين الكبيرة بوصفها غير ذات دخل كبير في مناقشة موضوع وظائف الرؤساء . ( المؤلف )

(٣) لما كانت أصول المنظمات الكبرى بعيدة من الناحية التاريخية ، وكانت عمليات التنظيم فيها يبدو كثيراً ما توجه من نقط رئاسية أو سلطات مركزية ؟ فإننا كثيراً ما نقيم تحت وهم أن المنظمات الجماهيرية الكبيرة إنما يكون انقسامها بسببية ثانوية ، وأن التجمع الجماهيري هو الذى نشأ أولاً . وذلك هي الطريقة التى تتقدم بها من الناحية العقلية لإدراك وتفهم أكبر للمنظمات تعقيداً ، كما أنها منهج تحليل ، وتقسيم الشكل إلى أجزائه . وعلى هذا فإذا أردنا أن ندرس منظمة حكومية ، أو جهاز ( مصلحة ) تليفونات كبير ، فقد يكون أكثر فاعلية أن نبدأ بالقانون أو النظام الأساسى ، فالإدارات الكبرى ، والعمركة الأم ... إلخ إلا أن هذه الطريقة تشبه ما إذا قسمنا جذع شجرة أو قطعة لحم إلى أذنية وألبان وأخيراً إلى خلايا — حيث نتفاد خطأ إلى الظن بأن هذه التفريعات نشأت بعد وجود المادة البروتوبلازمية الناجية ، لنفس الكتلة الجماهيرية .

ونتشأ الكثير من الأخطاء النظرية والعملية من الأخذ بهذه الطريقة التصليدية دائماً إلا بالنسبة للأغراض المباشرة المحددة . إذ يصدق على التنظيم فيما اعتقد ما يصدق على كل الأشياء المحلية من أنها تنمو عن طريق تكتاتير الخلايا وتبدأ بخلية واحدة . والحق أنه كثيراً ما يحدث امتزاج منطقتين تألفتين بسيطتين أو مركبتين في منظمة مركبة . إلا أن الأساس هو النمو من منظمات وحيدة الخلايا .

والتنظيم الأصل — إذا قيس بمدد الأفراد الساهمين فيه في نفس الوقت — صغير تماماً في العادة ، من اثنين إلى خمسة عشر فرداً ، ولعله لا يصل في المتوسط لأكثر من عشرة . ومع هذا ، فإن بعض أنواع خاصة من التنظيم البسيط تكون كبيرة جداً كما أنه في علم الأحياء ( البيولوجيا ) تكون بعض انحلالات كبيض الطيور كبيرة جداً . وأكبر ما لاحظته من المفطات من هذا النوع فرقة الأوركسترا الكاملة ، أو الأوركسترا والكورس ، وأحد انعطابـ وجهور مستعمره ، التي تصل بالطرق الإذاعية إلى حجم ضخمة <sup>(١)</sup> .

ودليل الطالب التركيبية للمنظمات الكبرى للمقدمة إنما يمكن في مبرر تقييدات حجم المنظمات البسيطة — تلك التقييدات التي هي كاملة في ضرورات تبادل الاتصال <sup>(٢)</sup> . وقد ناقشنا في الفصل السابع التواصل بين الأفراد كمال . أساس في الأجهزة التعاونية ، كما أنه عامل تقييد في حجم المنظمات البسيطة ، وبالتالي عامل بارز في تركيب للمنظمات للمقدمة . ولهذا الآن أن تأمل صحة هذا القول .

### ( ٣ )

في أغلب الظروف المعاصرة ، وحتى لأبسط الأغراض ، قليل من الناس هم الذين يستطيعون أن يروا ما يفعله كل منهم أو يدركوا الموقف الكلي . كما أن قليلين هم الذين يستطيعون تناقل للمعلومات الأساسية المتعلقة بأفعال معينة أو التي تحكم أفعالاً معينة بغير الطريق الرئاسي أو الرئيس القائد . إلا أن القائد بدوره محدود الوقت ( والجهد ) فيما يتعلق بالاتصال بأشخاص كثيرين في نفس الوقت — خصوصاً إذا كان يفعل بينهم المكان بحيث يتعين عليه الانتقال إليهم . فالحال الذي لا يمكن تجاوزه عادة في العمل هو في الواقع أقل

(١) سوف يكون اهتمامنا في عرض أكثر توسعاً بالسرد والتصنيف الوصفي للمنظمات من وجهة نظر حجم الوحدة التنظيمية . فنلا النوادي تصغر مثالا للوحدات الكبيرة نوعاً ما التي تتركب في جزء منها من وحدات « عمالة » ( فنيين وموظفين ، واجتبايات واعضاء لجان وموظفين ) ومن وحدات « ألعاب » أو « اجتبايات » مؤقتة . ( المؤلف )  
(٢) هذه الفيواد إذن تنشأ عن الأثر المتترك للموامل الفيزيكية والبيولوجية والاجتماعية . انظر الفصل الخامس .  
( المؤلف )

من خمسة عشر شخصاً ، وبالنسبة للكثير من أنماط التعاون خمسة أو ستة أشخاص .

هذه الحدود كثيراً ما تتجاوز تجاوزاً كبيراً في بعض حالات خاصة ؛ خصوصاً الحالات التي يكون التصرف الإداري فيها من النوع المادي جداً داخل حدود ضيقة ، كما في التدريب العسكري والرف الأوركسترا - حيث تكون بإزاء فرد قائد وجماعة منقادة ونام لغة خاصة دقيق أو أية وسيلة اتصال خاصة أخرى ، وكذلك الحالات التي يقتصر الفعل فيها أساساً على شخص واحد ، والباقيون نسبياً دورهم سلبي ، كما في جمهور المستمعين أو للمشاهدين . في هذه الحالة يكون التنظيم محدوداً من الناحية العملية ( في هذه الأثناء على الأقل ) لا يعتمد الاتصال من جهة واحدة فقط <sup>(١)</sup> ، بل أكثر من هذا أنه في حالة المستمعين والمخاطبين أو للتكلم يصبح هذا الاتصال ( من جهة واحدة ) غاية في ذاته .

والاتصال ضروري أساساً لنقل وترجمة الأهداف إلى صيغة الفعل المحسوس اللازم لتحقيقها — ما الذي يجب عمله ، ومتى ، وأين ينبغي أن يعمل . ويتقضى هذا معرفة بظروف البيئة وبالتصرف الذي نحن بسبيله . وفي الظروف البسيطة جداً والمؤقتة عادة ومع الأعداد الصغيرة من الأشخاص كثيراً ما تبدو مشكلة الاتصال مشكلة سهلة ؛ إلا أنه في ظروف عديدة — حتى مع الأعداد الصغيرة — كثيراً ما يلزم طريق اتصال خاص . لأنه إذا ما تكلم الجميع مرة واحدة فسوف يكون ثمة خلط ، ويكون هناك عدم دقة خصوصاً فيما يتعلق بتوقيت التصرفات والأفعال . وينشأ عن هذا ضرورة وجود قائد . ومن ثم فإن حجم الوحدة تحدده عادة حدود القيادة الفعالة . وتتوقف هذه الحدود على ( أ ) تمقد الهدف والظروف التكنولوجية ، ( ب ) صعوبة عملية الاتصال ، ( ج ) إلى أي حد

(١) أ ما حيث لا تقتصر على اتجاه واحد ، فإنه يلزم قائد يرأس الجلسة أو ينظم تقديم الخطباء أو المتكلمين — أي رئيس .  
(لؤلؤ)

يكون الاتصال ضرورياً ، (د) تعقد العلاقات الشخصية للموجودة — أي  
عندما تكون متطلباته مقددة .

(١) فن الواضح أنه إذا لم يكن الهدف بسيطاً — أي عند ما تكون  
متطلباته مقددة وليست واضحة ، أو ظروفه تقتضى دقة الحركات للتناسقة ،  
أو طبيعة التصرف الفردي اللازم من الصوب دون أن يلم بها المنفذ (أو القائد) ،  
فإن قديراً من الاتصال أكبر بكثير ، في الحالات المكسبة هذه ، يصبح من  
اللازم وجوده .

(ب) ومن الواضح أيضاً أن صعوبة عملية الاتصال من بين أسبابها الهامة  
حجم الوحدة التنظيمية . فكلما أشياء كثيرة من الصوب تواصلها بالكلمات ، بل  
في بعض المسائل يكون ذلك مستحيلاً . وإذا كانت الصعوبة كبيرة ، فن  
الواضح أن الوقت اللازم قد يحد من العدد الذي يمكن أن يكون التواصل  
فيها بين أفرادها فضلاً . ولعل التواصل مثلاً أن يضمن القيام به بمجرد  
الإشارة .

(ج) وليس يعني أنه إذا استطاع كل عامل أن يرى ما يفعله غيره .  
واحتياط أن يدرك الموقف ككل ؛ فإن كية الاتصال الإيجابي تقل . وعلى هذا  
فلو كان خمسة رجال يعملون معاً في مهمة عمل بسيطة (ولكن جذب قارب  
لإزالة إلى الماء) . فليس يلزم اتصال كبير بينهم . أما إذا كان خمسة رجال  
يفسقون جهودهم في ظروف لا تسمح لكل منهم بأن يشكن من رؤية غيره .  
وإدراك الموقف العام ، فإن الاتصال المستمر كثيراً ما يكون ضرورياً . وفضلاً  
عن هذا فإن الرجال كانوا يعرفون بتجربة سابقة ما ينبغي عمله ، واستطاعوا  
العمل على أساس العادة وللمهارة المكتسبة ؛ بأن حداً أدنى من الاتصال هو  
الذي يكون لازماً . أو لو أنهم كانوا متعودين على العمل معاً ، فإن اللغة الخاصة  
التي يشكلمونها تختزل الوقت اللازم للاتصال .



(د) ويزيد تعدد العلاقات في أية جماعة ازدياداً سريعاً كلما زاد عدد الأشخاص في الجماعة . فإذا كانت أبسط علاقة ممكنة بين الشخصين هي علاقة « معرفة » بمضهما البعض نتيجة تقديم أحدهما للآخر بأسمائهما ، فإن تعدد العلاقات يزداد على أقل تقدير بالصورة التالية :

| عدد أفراد الجماعة | عدد العلاقات | الزيادة في العلاقات<br>مع كل زيادة في الأفراد |
|-------------------|--------------|---|
| ٢                 | ١            | —   |
| ٣                 | ٣            | ٢   |
| ٤                 | ٦            | ٣   |
| ٥                 | ١٠           | ٤   |
| ٦                 | ١٥           | ٥   |
| ٧                 | ٢١           | ٦   |
| ٨                 | ٢٨           | ٧   |
| ٩                 | ٣٦           | ٨   |
| ١٠                | ٤٥           | ٩   |
| ١٥                | ١٠٥          | —   |
| ٢٠                | ١٩٠          | —   |
| ٥٠                | ١٢٢٥         | —   |

وتتكون العلاقات بين الأشخاص في جماعة ما «إنجابية» بمدد كبير من التجمعات الثانوية التي قد تتغير باستمرار . فإذا كون ا ، ب ، ج ، د ، هـ جماعة من خمسة أشخاص ، فإن التجمعات الفرعية قد تتكون على النحو التالي : عشرة أزواج ، عشر ثلاثيات ، خمس جماعات رباعية ، جماعة من خمسة . ولو أن شخصاً واحداً أضيف إلى الجماعة الخمسية ، فإن التجمعات الفرعية يمثل أن تصبح : خمسة عشر زوجاً ، عشرين ثلاثاً ، خمسة عشر جماعة رباعية ، ست جماعات خمسية ، وجماعة واحدة سداسية .

ولشخص علاقات ليس فقط مع الآخرين بالصفة الفردية وبالجماعات ،  
ولكن الجماعات لها علاقاتها بالجماعات . وكلما زاد عدد الجماعات المشكلة ، يزداد  
تعدد العلاقات الجماعية بنسب أكبر <sup>(١)</sup> .

وتتعدد العلاقات فيما بين الجماعات له أهميته من ناحيتين : ناحية تكنولوجية  
وناحية جماعية . فن الناحية التكنولوجية سوف يزداد عبء التنسيق — بمعنى  
وظيفة الاتصال الخاصة بالقائد — بنسبة ازدياد العلاقات . كما أن مقدرة الأفراد  
والجماعات بلا قيادة تنسحب سرعان ما تتغلب عليها الزيادة في حجم الجماعات .  
ومثل ذلك صحيح أيضاً فيما يتصل بعلاقات التنظيم غير الرسمي أو الاجتماعي .  
فقدرة الأشخاص على صيانة العلاقات الاجتماعية تصبح محدودة بشكل واضح .  
فاذا كانت الجماعة التكنولوجية أكبر من أن تتلاءم مع التقييدات الاجتماعية  
لا نستطيع تجمعات التنظيم الاجتماعي أن تطابق الاحتياجات التكنولوجية .  
وما دام أن قدراً كبيراً من الاتصال في المنظمات هو غير رسمي ، فإن العبء على  
طرق الاتصال الرسمية إذن سوف يزداد <sup>(٢)</sup> .

هذه العوامل ، وربما غيرها أيضاً ، تقيد حجم الناحية التنظيمية الأساسية .  
وسوف أطلق على الصورة التنظيمية الأساسية البسيطة اسم « وحدة » تنظيمية .  
وهي تختلف عن المنظمة المثالية في الفصل السابع من حيث أنها لا توجد قط منفصلة  
عن التنظيمات الأخرى وأنها دائماً تابعة لتنظيم آخر رسمي تسمية مباشرة أو غير  
مباشرة . فهي تتمتع في النهاية إما الكهنة أو الدولة أو هامة وتتمثل عليها أو عليهما .

(١) تجد عرضاً مفصلاً لهذا الموضوع بطريقة كمية في مقالة جريكوئاس V.A. Graicunas  
العلاقات داخل المنظمات Relationship in Organization التي أعيد نشرها في كتاب  
« بحوث في علم الإدارة » Papers on the Science of Administration الذي نشره  
جوليك وأورليك Gulick and Urwick (نيويورك ، معهد الإدارة العامة ١٩٣٧) .

(٢) انظر أيضاً الفترة الثالثة من الفصل الخامس عشر . فلدى اعتقاد راسخ أنه قد  
توجد اختلافات جوهرية في الإحصاءات الاجتماعية المتصلة بالاختلافات بين حجم المنظمات التي  
تحدده تكنولوجياً أهداف المنظمة وبين حجم الجماعات الاجتماعية « الطبيعي » التي قد يتأثر  
لخصائص الوجود .  
( المؤلف )

( ٤ )

ولما كان حجم الوحدة التنظيمية تقيد عادة تقييداً ضيقاً جداً ضرورات الاتصال ، فانه ينتج عن هذا أن نمو التنظيم بأكثر من الحدود المفروضة على هذا النحو لا يمكن أن يتم إلا بإنشاء وحدات تنظيمية جديدة ، أو بتجميع اثنين أو أكثر مما من الوحدات التنظيمية التي كانت موجودة من قبل . وإذا تمت إحدى للنظرات عن طريق إضافة خدمات أفراد أكثر فإنها سوف تفره وإذا وصلت غاية الحجم ، تنشأ وحدة ثانية ، ومن ثم فهي مركب وحدتين تنظيميتين . لجميع للنظرات ما عدا الوحدات التنظيمية هي مجموع وحدتين تنظيميتين أو أكثر . وعلى هذا فالمنظمة الكبيرة ذات الطابع المركب لا تتكون من خدمات الأفراد مباشرة ، بل من خدمات الوحدات التنظيمية المساعدة . ولا أعتقد أنه يمكن أن يوجد في أى مكان في العالم منظمة كبرى لا تتركب من وحدات صميرة — نحن ننظر لها على أنها قد انحدرت من الشكل بينما الشكل هو الذى يمكن أن يكون قد نشأ من الوحدات الصغرى <sup>(١)</sup> .

(١) قد تتماون اثنتان أو أكثر من الوحدات التنظيمية في كل واحد دون منظمة رسمية عليا أو قائد أعلى . ونلاحظ ذلك في ظروف كثيرة ، خصوصاً عندما تعمل مائة منظماتان صغيرتان ( أو واحدة كبيرة وأخرى صغيرة ) بالتعاون بينهما لتحقيق أغراض معينة . وتكون طريقة الاتصال الأولى هي طريقة التفاوض . ولما كانت عادتنا أن ننظر إلى المنظمة على أنها مجموع أفراد لا كأجهزة خدمات أفراد متماوية ، فإنه الارتباطات الوقية عادة التي تأتي نتيجة الانفصالات أو العقود لا تدرك بوصفها تنظيات ، ما دام أن ليس لها اسم أو موظفون مشتركون . ومع هذا فإن أغلب عمليات الإنشاءات الكبرى تنظم بهذه الطريقة ، وسوف يلبين بوضوح أن قدرأ كبيراً جداً من الفاعليات التنظيمية اليوم يتم بارتباطات ووقية متعددة عن طريق العقود دون « سلطة » تنسيق عامة . والدولة بما لها من قانون العقود وأجهزة الحاكم في سلطة تنفيذية رسمية عامة في هذه الحالات للملحدا . إلا أن السلطة التنفيذية العامة الحقيقية هي ، العرف ... الخ .

( المؤلف )

والعادة أنه إذا اندمجت وحدتان تنظيميتان — ودائماً إذا اندمج أكثر من ذلك — في منظمة واحدة مركبة ، فإن ضرورات الاتصال تحتم وجود قائد مثالي super-leader يصبح مع مساعديه عادة وحدة تنظيم « علوية overhead » . وكذلك تندمج بهذه الصورة في كليات أكبر مجموعات من الجماعات . وأكثر الحالات وضوحاً للتركيب المقدم من هذا النوع الجيش . وتنسى حقيقة كون هذه التنظيمات الكبرى مركبة من وحدات تنظيمية صغرى خلال الحجم الهائل الذى ينشأ ، فنقل غالباً من الكل أو الأقسام الكبرى إلى الأفراد . وكثيراً ما يؤدي الاستبعاد من العقل للدور الذى لا غنى عنه الذى تقوم به الوحدات التنظيمية نتيجة لهذا إلى اتجاهات غير واقعية بقائاً فيما يتعلق بالمشكلات التنظيمية .

### ثالثاً : التنظيم التنفيذي

في الوحدة التنظيمية توجد وظائف تنفيذية يبنى أداؤها — لكن ليس بالضرورة من جانب فرد واحد باستمرار ؛ فقد يؤديها بالتبادل أشخاص عديدون يساهمون في التنظيم أو يشتركون في المنظمة . أما في المنظمات للمقدمة التركيب — من الناحية الأخرى — فتنشأ ضرورات الاتصال بصورة لا تغير هرباً عن تثبيت الوظائف التنفيذية للوحدة التنظيمية التابعة في فرد واحد عادة . وذلك ضرورى لأسباب تتعلق بالاتصال الرسمى ، إلا أن له ضرورته أيضاً من أجل إقامة منظمات تنفيذية ، أى هذه الوحدات المخصصة في الوظائف التنفيذية . ويكون الرؤساء التنفيذيون لعدة وحدات تنظيمية فيما بينهم كجماعة — ومهم عادة شخص واحد على الأقل كرئيس لهم — يكونون منظمة تنفيذية . وعلى هذا فلاشخاص المخصصون في الوظائف التنفيذية هم في معظم الحالات « أعضاء » أو « مساهمون » في وحدتين تنظيميتين داخل المنظمة للركبة الواحدة — الأولى هي للسماء بالوحدة « العامة » ، والثانية الوحدة التنفيذية . ويتبين ذلك

بوضوح في العمل . فن المؤلف التعرف على أحد ملاحظي المجال ، أو رئيس أحد أقسام عمل تجارى ، أو رئيس فريق رياضى بوصفه « عضواً » في جماعة المجال أو هيئة الحل أو الفريق تارة ومن إحدى وجهات النظر ، أو بوصفه عضواً في لجنة إدارة للمنطقة أو الهيئة إدارة الحل أو للنظمة الإقليمية تارة أخرى ومن وجهة نظر ثانية . وفي مثل هذه الظروف يكون التصرف أو القرار العمل الواحد عمرة نشاط وحدتين تنظيميتين مختلفتين . ويبدو أن هذا الاشتراك التزامن لمنظمتين اثنتين في قرار واحد هو الحقيقة المحرجة في كل المنظمات المركبة ، التي تعمل من التمسك في التركيب كلاً عضوياً . ومرة أخرى ينبغي ملاحظة أن تعريف التنظيم الرسمى بأنه الجهاز اللاشخصى من الجهود والتأثيرات تؤيده حقائق أكثر ثقة فيما يتصل بالظواهر المحسوسة من فكرة « عضوية الجماعة » . فالقرود الواحد كثيراً ما يعمل أو يساهم بمخدماته في وحدات مختلفة عديدة لنفس التنظيم المركب . وكذلك في منظمات خارجية مختلفة . ومن اللامم لأغراض كشوف المرتبات وغيرها من الأغراض الرسمية اعتبار أن كل شخص يوجد ( في ) وحدة تنظيمية واحدة فقط . إلا أن هذه مسألة ملازمة فقط لبعض الأغراض . وفيه تضليل فيما يتعلق بمحققة سير العمل في المنظمات حتى بالنسبة للكثير من الأغراض العملية الأخرى .

ونعمد حجم الوحدات التنفيذية للمنظمات هموماً نفس الظروف التي تحكم حجم الوحدات التنظيمية من الأنواع الأخرى . فإذا كان ثمة وحدات هامة أساسية كثيرة ، فلا بد أن يوجد حينئذ وحدات تنظيم تنفيذية أولية عديدة ؛ من رؤسائها يكون أفراد الوحدات التنفيذية العليا . والحال كذلك في التدرجات الهرمية للوحدات التنفيذية في المنظمات البالغة التعقيد في تركيبها<sup>(١)</sup> .

(١) اتبس الأستاذ فيليب كابوت Prof. Philip Cabot ذات مرة في حديث له مطبوع رأى في أن المنظمات خير ما ينظر إليها به على أنها دائرية أو عمودية والراكر التنفيذية الرئيسية في مركزها . وكان أساس ذلك مناقشات أجريتها معه ومخطوط لم ينشر =

وبالجملة فاننا نستطيع القول إنه من الناحية التاريخية والناحية الوظيفية تتركب كافة المنظمات المعقدة من وحدات للتفظيم . وتتكون من كثير من وحدات التنظيمات « العامة working » أو « الأساسية basic » تملوها وحدات تفظيم تنفيذية ؛ كذلك يمكن القول إن الخصائص التركيبية الرئيسية للمنظمات للمقدمة التركيب يحددها أثر ضرورة الاتصال على حجم الوحدة التنظيمية .

---

== كان له فضل الاطلاع عليه - ومع هذا فقد ابتهنا الرسوم للمصطلح عليها لأنها جيدة الصنع ، ولما يبدو من أنه لا توجد طريقة عملية لرسم جهاز الاتصال الإداري القائم على السلطة دون أن تنتج « الهرمية » ( ولو في صورة بدين عادة ) التي تضع المراكز التنفيذية الرئيسية في القمة . ثم إنها كثيراً ما تقوم على اعتبارات عليا . ربما كانت جميع الرسوم للكتابة للتفظيم مضادة إلى حد خطير ، إلا أنها إذا استخدمت ليبيان فاعلية المنظمات في تمييزها عن النواحي التركيبية ؛ فإن مركز الدائرة أو المحيط أقدر على تصوير العلاقات . وأقرب تمثيل لذلك ، فيما أعتقد ، معاودة النظر إلى مواقع القيادة العامة للجيش في الميدان من وراء الخطوط للمركز . ( المؤلف )

## الفصل التاسع

### المنظمات غير الرسمية وعلاقتها بالمنظمات الرسمية

لقد كان من الضروري فيما قبل أن نشير مراراً عديدة إلى المنظمات غير الرسمية ، وسوف يقين في اثنين من الفصول التالية أنها جوانب ذات أهمية في الموضوعات التي نعرض لها<sup>(١)</sup> . فمن المفيد إذن أن نناقش المنظمات غير الرسمية باختصار جداً ، وخصوصاً لكي نبين علاقتها بالمنظمات الرسمية والعمليات الجارية فيها . وأقترح أن نعرض للآتي : ١ - طبيعة المنظمات غير الرسمية ، ٢ - بعض النتائج والآثار الهامة للمنظمات غير الرسمية ، ٣ - خلق المنظمات الرسمية للمنظمات غير الرسمية ، ٤ - وظائف المنظمات غير الرسمية داخل المنظمات الرسمية .

#### ١ - ما هي المنظمات غير الرسمية ؟

من بين المسائل التي نلاحظها عموماً ونقف عليها بخبرتنا أن يكون الأشخاص دائماً في حالة احتكاك ويتفاعلوا مع بعضهم البعض عندما لا تكون علاقاتهم جزءاً من أى تنظيم رسمى أو يحكمها تنظيم رسمى . ويتراوح اتساع العدد من الأفراد المشترك في هذه العلاقات من شخصين اثنين إلى العدد الكبير في المجموعة أو الحشد . ومن خصائص هذه الاحتكاكات أو التفاعلات أنها تظهر وتستمر أو تتكرر دون أى هدف نوعى ( شعورى ) مشترك . وقد يكون الاحتكاك عرضياً بالصدفة ، أو طارئاً على التفاعلات المنظمة ، وقد ينشأ عن بعض رغبة شخصية أو عن غريزة التجمع ، كما قد يكون ودياً أو يكون عدائياً . إلا أنه مهما يكن الأصل ، فإن وجود هذه الاحتكاكات ، والتفاعلات

(١) الفصل الثانى عشر عن « نظرية السلطة » في مواضع متفرقة منه وخصوصاً فقرة ٤

بند ٥ والفصل الرابع عشر عن « الوظائف الرئاسية » خصوصاً الفقرة الثالثة . ( المؤلف )

والتجمعات ينير الخبرة ، والمعرفة ، والإتجاهات ، والانفعالات في الأفراد القائمين بها . ونحن على علم أحياناً بحقيقة أن انفعالاتنا تتأثر - مثلاً - بوجودنا في جمهرة . ونلاحظ أ كثر شيوعاً من هذا نتائج مثل هذه العلاقات في الآخرين ، إلا أن خبرتنا الأكبر من كل هذا هي عدم شعورنا بأية نتائج ثابتة لا في أنفسنا ولا في الآخرين ، عن طريق الملاحظة المباشرة . ولسكننا مع هذا قد تعودنا أن نبدي أننا نستعمل هذه النتائج باستخدام عبارة « سيكولوجية الجماهير » ، ويأدرك حقيقة التقاليد والتظاهر ، وتبين أن نمة الإتجاهات معينة تسيطر على الجميع ، ونستعمل أحياناً كثيرة عبارات مثل « اتفاق المشاعر » أو « الرأي العام » . فبقاء مثل هذه النتائج يتنقص عن « حالات عقلية » وعادات سلوكية تكشف عن قدرات القدرة ، والخبرة ، والتشريط الاجتماعي . وكنتيجه لهذه القدرات قد تنتشر بعض نتائج احتكاكات الأشخاص هذه مع عدد محدود من الأفراد الى أعداد كبيرة جداً منهم في صورة سلسلة لا نهاية لها من التفاعلات فوق مساحات شاسعة وخلال فترات طويلة من الزمن .

وأنا أعني بالتنظيم غير الرسمي informal organisat. مجموع الاحتكاكات والتفاعلات وما يتصل بها من تجمعات الناس التي سبق أن وصفناها الآن . ومع أن الهدف العام أو المشترك قد خرج من التعريف ، فإن نتائج عامة أو مشتركة ذات طابع هام تأتي مع هذا من مثل هذا التنظيم .

والآن فانه يتضح من هذا الوصف أن التنظيم غير الرسمي شيء غير محدد وليس له تركيب معين ، كما ليس له أقسام فرعية محددة . ويمكن النظر إليه على أنه كتلة لا شكل لها ذات كثافات غاية في التنوع . وتنوعات الكثافة فيها هي نتيجة عوامل خارجية تؤثر في تقارب الناس من الناحية الجغرافية ، أو نتيجة أهداف رسمية تؤدي بهم خصوصاً الى الاحتكاك لأجل إنجازات مشتركة شعورية . هذه المناطق ذات الكثافة الخاصة هي ما أسميه المنظومات غير الرسمية ، تتميز أ لها عن التنظيم من الفروع الاجتماعي أو العام في نواحيه غير



الرسمية . وعلى هذا فإنه يوجد تنظيم غير رسمى للجماعة المحلية ، والدولة .  
ويكفى بالنسبة لموضوعنا القول بوجود تنظيقات غير رسمية ترتبط فى كل مكان  
بالتنظيقات الرسمية .

## ٢ - آثار التنظيمات غير الرسمية

ومع أن التنظيم غير الرسمى قوامه المليات الاجتماعية التى هى لاشعورية  
فى مقابل عمليات التنظيم الرسمى التى هى شعورية ، إلا أن له صنفين هامين من  
التأثير أو الآثار : ( ١ ) فهو أولاً يخلق اتجاهات ، ومفاهيم ، وتقاليد ، وعادات ،  
ونظماً معينة ( ب ) ثم هو ثانياً يهيئ الظروف التى فى ظلها يمكن أن يقوم التنظيم  
الرسمى .

( ١ ) وأهم الآثار المباشرة للتنظيم غير الرسمى العرف ، والعادات ،  
والقول كلور والنظم والمآثر والمثاليات الاجتماعية — وهى مجال له أهميته فى علم  
الاجتماع العام وخصوصاً فى علم النفس الاجتماعى وفى الأنثروبولوجيا الاجتماعية .  
ولا يلزمنا هنا أية مناقشة لهذه الآثار إلا فى نقطتين : الأولى أنه كنتيجة — فيما  
أعتقد — لعدم الانتباه الكافى للتنظيم الرسمى يوجد الكثير من الخلط بين  
النظم الرسمية — الناشئة مباشرة عن العمليات التنظيمية الرسمية — والنظم غير  
الرسمية الناشئة عن التنظيم غير الرسمى . مثال ذلك أحد التصرفات العملية فى قيامه  
على أمر أو قانون صدر به وفى مزاولته بالمادة أو التقاليد ، حيث يسود  
النوع الأخير رغم وجود النماض . فليس فقط أنه يوجد تنازع أو تداخل  
فى التأثير بين النظم التى تنمو بطريقة غير رسمية والنظم التى تدبرها إجراءات  
التنظيم الرسمى على المستوى المحلى ، وفى التجمعات المحدودة فقط ؛ بل  
على للمستويات الواسعة والجماعات الكبيرة أيضاً . ويعلق النوع الأول  
( النظم غير الرسمية ) بتصرفات الأفراد وعاداتهم اللاشعورية اللاعقلية ، كما  
يعلق النوع الثانى ( التنظيم الرسمى ) بأفهامهم وسياساتهم العقلية المدبرة .  
فأفعال التنظيمات الرسمية منطقية تماماً إلى درجة نسبية ( ١ ) .

(ب) والارتباط بطريقة غير رسمية من الواضح أيضاً أنه حالة نسبى بالضرورة التنظيم الرسمى . فامكان تقبل الهدف المشترك ، والاتصال ، والوصول إلى حالة عقلية تنشأ فى ظلها إرادة التعاون ، كل هذه تتطلب احتكاكاً سابقاً وتفاعلاً سابقاً . وأوضح ما يكون ذلك خصوصاً فى تلك الحالات التى يكون ظهور التنظيم الرسمى فيها تلقائياً . فالملاقة الرسمية فى مثل هذه الحالات قد تكون بالغة الاختصار ، وتحكمها بطبيعة الحال الخبرة السابقة والمعرفة بكلا التنظيمين الرسمى وغير الرسمى .

ومع هذا فإن الاعتبار الهام فيما يتعلق بموضوعنا هو أن التنظيم غير الرسمى يفرض قدرأ مميئاً من التنظيم الرسمى ، ولعله لا يمكنه أن يبقى أو يصبح شاملاً دون ظهور التنظيم الرسمى . وينتج ذلك فى جزء منه عن إدراك تشابه الحاجات والمصالح التى يتضمنه استمرار الاحتكاك . وإذا ما كانت هذه الحاجات والمصالح مادية وليست اجتماعية ، فسوف ينشأ إما التقارب والتعاون - إلى حد تنمية هدف تفرىقى على الأقل<sup>(١)</sup> - أو تصارع المصالح ، والعداء ، والكرهية ، وعدم التنظيم .

وحقاً لو أن الحاجات والمصالح لم تكن مادية - بل كانت اجتماعية - بمعنى أنه توجد حاجة جماعية للتفاعل من أجل ذاته . فالأمر يقتضى أيضاً التركيز الكبير على أهداف وغايات محددة للفعل كى يبقى ترابط الجماعة . وبصدق ذلك خصوصاً إذا رجعنا إلى الوراء - بدلاً من الدوافع الجماعية - إلى الحاجة من السلوك كنزعة فطرية أولى أو غريزية . فن الملاحظات المألوفة حقيقة كون الأفراد فى كل مكان لهم فاعلية ونشاط ، وأنهم يبحثون عن موضوعات للتفاعلية والنشاط ، يقابل هذا ملاحظة أخرى هى أن الاحتكاك الاجتماعى المستمر - حتى حين يكون الموضوع اجتماعياً صرفاً - يبدو مستحيلًا بوجه عام

بدون الفاعلية . وجدير بالذكر عموماً أن النوع السلبي من الارتباط الجماعي بين الأفراد عمره قصير . إذ يبدو أنهم ينفسون إلى عمل شيء ما . تحقيقاً الأمر غالباً هي أن وجود التتبعيات يتوقف على الإشبعات التي يحققها مجرد الارتباط ، وأن هذا هو الدافع الأوحـد والمتشابه لكل الأفراد المشتركين في الجماعة . ومع هذا فإنه في هذه الحالات نستطيع دائماً — كما اعتقد — ملاحظة الهدف ، أو موضوع الفعل المحسوس الذي ربما تكون أهميته بسيطة أو حتى تافهة . في هذه الحالات قد لا يؤثر — بالمعنى المادى والمباشر — ما إذا كان الهدف قد تحقق أم لا . فتلاً لمناقشة موضوع (أو موضوعات) ضرورة تفرضها الحادثة التي هي شيء مرغوب فيه اجتماعياً ، وقد يكون المشتركون — وكثيراً ما يكونون فعلاً — غير مهتمين بالموضوع ذاته . إلا أن الارتباطات الشخصية التي تحقق الإشبعات قوامها مناقشة شيء ما . وذلك أمر يمكن ملاحظته بسهولة في الأمور الاجتماعية العادية .

وإذن فوجود موضوع حسي للفعل أو التصرف concrete object of action أمر ضروري للإشبعات الاجتماعية . فأبسط صور عمل شيء من الأشياء جماعة هي — بطبيعة الحال — الحادثة . إلا أن من الواضح أن أية صورة خاصة للفاعلية أو النشاط تستنفد عادة لسبب أو آخر في فترة قصيرة ، وأن طرق الفاعلية المقابلة ليس من السهل في الجملة أن يصممها الأفراد أو الجماعات . ومن هنا تأتي الأهمية الكبيرة التي لأنماط الفاعلية المقررة الثابتة . بحيث تتطور الظروف إلى الحد الذي لا يقيس معه وجود كثرة من مخارج النشاط والفاعلية وما يرتبط بهما — كما هي الحال غالباً بالنسبة للأشخاص العاطلين مثلاً — فإن الموقف يصبح من النوع الذي يحد فيه الفرد نفسه في حالة فراغ اجتماعي Social vacuum ينتج عنه الشعور « بالضياع » being lost وكذلك السلوك المترتب على هذا الشعور . ولقد لاحظت ذلك مرات عديدة . وحين ينتهى الموقف بمدد من الأشخاص في نفس الوقت لهذه النتيجة ، فمن المتصلح أنهم سيقومون بأي نوع من التصرف الجلفوني . وتبدو ضرورة التصرف الذي

١٦ - وظائف الرؤساء

تشارك فيه جملة من الأشخاص ضرورة قاهرة تقريباً . واعتقد أن هذه الضرورة تؤيدها الأمثال السائرة مثل « الفراغ مفسدة *idle hands make mischief* » ، وليس هندي شك في أن ذلك قد يكون أساس القدر الكبير من العمل في داخل الجيوش .

يقابل ذلك من الطرف الآخر قصص الأهداف المحسومة للتصرف ، وهي حالة تعقد اجتماعي قد يأخذ فيها التصرف عدة صور كثيرة متنوعة تتضمن إمكانات الارتباط بجماعات كثيرة مختلفة . وفي مثل هذه المواقف قد يكون الفرد عاجزاً عن تقرير أية فاعلية يرغب في الانخراط فيها ، أو أية جماعات يريد أن يرتبط بها . وربما أدى ذلك إلى نوع من شل التصرف عن طريق المعجز من القيام بالاختيار ، كما أنه قد ينشأ عن تصارع الالتزامات . وقد وصف الحالة الناتجة عن هذا عالم النفس الفرنسي ديركايم بوصفها « انعدام الهدف الاجتماعي *anomie* »<sup>(١)</sup> . وكل هذا في نظري حالة شلل فردي للتصرف الاجتماعي يرجع إلى انعدام المعايير الفعالة للتصرف .

ففاعليات الأفراد تحدث بالضرورة في داخل الجماعات المحلية المباشرة . وعلاقات أحد الناس بأحدى الميظمات الكبرى ، أو بأمته ، أو بكيسته هي بالضرورة عن طريق أولئك الذين يكون معهم في احتكاك مباشر . فالفاعليات الاجتماعية لا يمكن أن تكون تصرفاً عن بعد *action at a distance*

( كاشياء العالم الطبيعي التي تتفاعل عن بعد بقوانين الميكانيكا في المجال المغناطيسي أو الكهربائي ) . ويبدو أن هذه الحقيقة لا تلقى الانتباه الكافي ، وهي تفسر - أوتبرر - عبارة ذكرت لي وهي أن الصداقة أقوى بكثير من الوطنية وغيرها في سلوك الجنود<sup>(٢)</sup> . فالحاجة الأساسية للفرد هي الارتباط *association* ويتطلب

(١) تجد توضيحاً لهذه الفكرة كنتيجة لتقديم الصنامي في أحد كتب هذه المجموعة :  
للفاكال الإنسانية المدنية الصناعية تأليف إلتون مايو وترجمة مبارك إفرس ، الفصل السادس  
ص ١٥٥ وما بعدها .

(٢) انظرها من الفقرة ح من القسم الأول فصل ١١ فيها بعد . ( المؤلف )

ذلك فاعلية محلية أو تفاعلا فورياً بين الأفراد . وبدون ذلك فلن الفرد يضع .  
وتفسر إرادة الناس أن يتحملوا الروتين الشاق والجهود الملهكة التي كان  
يمكنهم الفرار منها بضرورة التصرف هذه بأى ثمن حتى يحصلوا على الشعور  
بالتكامل الاجتماعى ، سواء نشأ هذا الأخير عن « الفريضة » أو عن القسرى  
الاجتماعى ، أو الحاجة الفيزيولوجية ، أو الثلاثة معاً . وليس يلزمنا تأمل ما إذا  
كانت ضرورة النشاط داخل الجهاز الاجتماعى ناشئة عن العوامل البيولوجية  
وحدها أو أنها تكن جزئياً فى الارتباط والتجمع .

وأخيراً فإن التعاون فى سبيل هدف هو المصروف الأساسى للمكات الناس  
المعقلية والعلمية كما أنه المصدر الرئيسى لها أيضاً . فالعمل العقلى هو جوهره تصرف  
تعاونى هادف ، والقدرة الشخصية على العمل العقلى مشتقة منه إلى حد كبير .  
من أجل هذه الأسباب يبدو دائماً أن التنظيمات غير الرسمية القصيرة العمر  
أو التجمعات الكبيرة من الناس كلاهما يعطى على عدد كبير من التنظيمات  
الرسمية . وهذه هى المادة التركيبية المحددة للمجتمع . إنها المحاور التى يتبها  
للتجمعات الشخصية حولها الاتساق الكافى لضمان استمرارها . أما مقابل هذا  
فهو التفرق إلى جماعات متعادية ، حيث تكون المداوة ذاتها مصدراً لتكامل  
الأهداف (الدفاع والمهجوم) الخاصة بالجماعات التى تفرق بينها المداوة . وهكذا  
كما أصبح التنظيم الرسمى ممتداً فى المجال فهو يسمح بامتداد التماسك الاجتماعى  
ويطليه . وواضح ما توجد هذه الحالة عندما تنسج المنظمات الرسمية الحكومية  
المقدمة ، والحكومة ذاتها لا تكون كفتاً إلا حيناً تدخل فيها الوظائف الاقتصادية  
والدينية . فحين يصاحب توسع الأجهزة الحكومية الرسمية توسع فى التنظيمات  
الرسمية الدينية ، والاقتصادية ، والمسكرية وغيرها نصيب بازاء مجتمع تركيبه  
على نطاق واسع . وحين تفشل هذه الأجهزة المقدمة الرسمية فى الإنفاق ، ينتج  
التفكك الاجتماعى . ويبدو أنه لا توجد مجتمعات تراكيبها فى الواقع كلها  
منظمات رسمية ، ابتداء من الأسرة حتى الأجهزة الكبرى للدول والأديان .  
وليس مقتضى ذلك إنكار — بل تأكيد — أن اتجاهات ، ودساتير ،

وعادات المجتمع غير الرسمى تؤثر فى التنظيم الرسمى وتعبّر عن نفسها جزئياً من خلاله. إنهما ناحيتان يتوقف كل منهما على الأخرى لنفس الظاهرة: المجتمع يتركب من منظمات رسمية ، وللنظم الرسمية تحيا وتتأثر بالتنظيم غير الرسمى . فالؤكد أنه لا قيام لأحدهما بدون الآخر . وأنه إذا فشل أحدهما تفكك الآخر . كما أنه ليس معنى هذا أنه إذا حدث التفكك لا يكون للمجتمعات المنفصلة أو المتصارعة ( باستثناء المجتمعات المنزقة ) أى تأثير فى بعضها البعض . فالعكس هو الصحيح ، ولكن التأثير لا يكون تعاونياً ، بل حوارياً polemio - وحتى هذا يتطلب تنظيماً رسمياً داخل المجتمعات المتصارعة . فالإنعدام الكامل للتنظيم الرسمى إذن قد يصبح حالة من الفردية والفوضى الكاملتين تقريباً .

### ٣ - خلق المنظمات الرسمية للمنظمات غير الرسمية

نشأ للمنظمات الرسمية - وتصبح ضرورة لا بد منها - عن التنظيمات غير الرسمية ، إلا أنه عندما تشرع المنظمات الرسمية فى العمل ، تخلق وتتطلب تنظيمات غير رسمية .

ويبدو أن ليس من السهل أن تدرك دون ملاحظة طويلة ودقيقة أن جانباً هاماً ولا غنى عنه غالباً من جهاز التعاون الرسمى هو غير رسمى . وإنه لمن بين ذوى الخبرة الواسعة أكثر من غيرهم فى الواقع ( كالموظفين والرؤساء فى كل أنواع التنظيمات الرسمية ) من يجهل أو يقل عن وجود التنظيمات غير الرسمية داخل منظماتهم الرسمية ذاتها . وسواء أكان ذلك راجعاً إلى التركيز البالغ على مشكلات التنظيم الرسمى ، أو إلى الفور من التعرف على وجود ما يصعب تحديده أو وصفه ، أو ما يقع فى الواقعية المحسوسة . . . سواء هذا أو ذاك أمر لا يلزمنا تلبيه . إلا أنه لا محل لإنكار أن كبار الرؤساء بل حتى المنظمات الرئاسية الكاملة كثيراً ما تكون غير واعية تماماً بالآثار ، والإنجازات ، والاضطرابات الواسعة فى داخل المنظمات الخاصة ذاتها . وليس يصدق ذلك

على منظمات الأعمال التجارية وحدها ، بل على المنظمات السياسية ، والحكومات ، والجيش ، والسكناس ، والجامعات .

ومع ذلك فنحن نسع مراراً « أنك لا نستطيع أن نفهم إحدى المنظمات وكيف يجري العمل بها من الاطلاع على خريبتها التنظيمية ، من نظامها الأساسي ، أو من قوانينها ولوائحها ، ولا من التعرف على مستخدميها أو حق ملاحظتهم » . فالتعرف على حقيقة التنظيم قوامه في معظم المنظمات أن تعرف حقيقة الأشخاص ، والأفعال ، والأهداف داخل مجتمعها غير الرسمي . ولا يستطيع المرء أن يحدد عن كثب كيف تعمل حكومة الولايات المتحدة عن طريق قراءة دستورها ، أو قوانينها ، أو أحكام محاكمها ، أو لوائحها الإدارية . فعبارة « الحكومة الخفية invisible government » — ولو أنها تستخدم عبارة بالمعنى الترميضي السيء — تدل على الإدراك للتنظيم غير الرسمي .

والتنظيم غير الرسمي في مقابلته وارتباطه بالتنظيم الرسمي — ومع إدراكه بالبداهة والاستبصار من جانب المديرين ، ورجال السياسة وغيرهم من السلطات التنظيمية — لم يدرس دراسة محددة — بقدر ما وصل إليه على — إلا على مستوى الإنتاج في المنظمات الصناعية<sup>(١)</sup> . والحقيقة أن التنظيم غير الرسمي هو إلى حد

(١) انظر خصوصاً : إلتون مايو Elton Mayo : المشاكل الإنسانية المدنية الصناعية Human Problems of an Industr. Civilis. (نيويورك ، شركة مكلاين ١٩٣٣) — ترجمته العربية بنفس هذه المجموعة — دار الفكر العربي ١٩٦٥ —  
هوايتهد T.N. Whitehead : القيادة في مجتمع حر Leadership in a Free Society ( كمبردج ، مطبعة جامعة هارفرد ، ١٩٣٦ )  
The Industrial Worker مجلدين ( كمبردج ، مطبعة جامعة هارفرد ، ١٩٣٨ ) ،  
روثز برجر ودكسون F.I. Rothlisberger & W.J. Dickson : الإدارة والمال Management and the Worker دراسات بحوث العمل رقم ٩ ( مدرسة إدارة الأعمال بهارفرد ١٩٣٨ ) . انظر أيضاً مؤلفات ماري فوليت M.F. Follett التي كان لها نقاذ كبير إلى العناصر الدينامية في التنظيم ، وانظر خصوصاً بحثها المنشور في بحوث في علم الإدارة العامة Papers on the Sc. of Adm. لجولييت وأورليك Gulick & Urwick (نيويورك ، معهد الإدارة العامة ١٩٣٧) ( المؤلف ) .

كبير جانب من خبرتنا الجارية الوثيقة بارتباطات العمل اليومية سواء فيما يتعلق بالمنظمات الرسمية أو غيرها ، لدرجة أننا لا نشعر به ، ولا نرى إلا جزءاً من التفاعلات النوعية الداخلة فيه . ومع هذا فن الواضح أن ارتباطات الأشخاص في سبيل نشاط خاص أو فاعلية رسمية لا بد أن يتضمن تفاعلات تعتبر طارئة عليه .

#### ٤ - وظائف المنظمات غير الرسمية داخل المنظمات الرسمية

من الوظائف التي لا غنى عنها للمنظمات غير الرسمية داخل للمنظمات الرسمية — وظيفة الاتصال communication التي سبق لنا ذكرها<sup>(١)</sup> . أما الوظيفة الثانية فهي وظيفة صيانة التماسك maintenance of cohesiveness داخل التنظيم الرسمى عن طريق تنظيم إرادة الجماعة وثبات سلطة الهدف<sup>(٢)</sup> . والوظيفة الثالثة هي صيانة الشعور بالتكامل الشخصى ، واحترام الذات ، وحرية الاختيار . وما دامت تفاعلات التنظيم غير الرسمى لا تحكمها بطريقة شعورية أهداف لاشخصية معينة أو سلطة تبرع عن رأى للنظمة ، فإن هذه التفاعلات تتميز فيما يبدو بالاختيار ، وكثيراً ما يهيء الفرص لتدعيم الاتجاهات الشخصية . ومع أن هذه الوظيفة كثيراً لا تحسب هادمة للتنظيم الرسمى ، لا ينبغي النظر إليها كوسيلة لصيانة شخصية الفرد من الآثار المدمرة للتنظيم الرسمى التي تميل إلى تفكيك هذه الشخصية .

لقد كان هدف هذا الفصل أن يبين (أولاً) أن هذه التفاعلات بين الأفراد التي تقوم على أهداف شخصية أكثر منها أهدافاً مشتركة أو عامة تصبح — بسبب طابعها التكرارى — منتظمة وتنظيمية عن طريق تأثيرها في عادات العمل والتفكير ومن خلال ترقيتها لحالات العقل الموحدة . (ثانياً) أنه مع كون عدد الأشخاص الذين قد يكون لأى فرد خبرة تفاعلية معهم محدوداً ، فالملاقة التي

(١) راجع الفصل الثامن : تركيب للمنظمات الرسمية للعقدة . (لؤلؤف) .

(٢) انظر الفصل الثانى عشر ، نظرية السلطة ، خصوصاً الفقرة الرابعة وما بعدها

(لؤلؤف) .



لانهاية لتسلسلها بين الأشخاص في المجتمع تنتهى مع هذا إلى تبعية حالات عقلية موحدة تتبلور — من عدة جوانب في مساحات واسعة ، وبين أشخاص عديدين — فيما نسميه العرف ، والعادات ، والنظم . ( ثالثاً ) أن التنظيم غير الرسمى تنشأ عنه تخطيطات رسمية ، وأن التخطيطات الرسمية ضرورية لأى تخطيط غير رسمى أو اجتماعى كبير . ( رابعاً ) أن التخطيطات الرسمية أيضاً تظهر الكثير من الاتجاهات الذهنية ، والحالات العقلية *States of mind* ، والنظم التى تنمو بطريق مباشر من خلال التخطيطات غير الرسمية ، مع ميل إلى التفرق ، تنتج عنها الاعتيادية المتبادلة ، وتبادل تصحيح هذه النتائج بطريقة عامة وتقريبية فقط . ( خامساً ) أن للخطات الرسمية — إذا ما نشأت — تنشأ بدورها مخطات غير رسمية . ( سادساً ) أن المخطات غير الرسمية ضرورية لسير العمل فى المخطات الرسمية ، كوسيلة للاتصال ، والتماسك ، وحماية تكامل الفرد .

وبهذا يتم العرض الشاق لنظرية الأجهزة التعاونية والمخطات . أما القسمان الثالث والرابع التاليان فيتمثلان بسلوك المخطات وسلوك الأفراد فيها — خصوصاً الرؤساء . والحديث فيهما هو إلى حد كبير فى حدود هذه النظرية وفيه تمبير أكثر صحة عن هذه النظرية ، ولكنه يقوم أكثر قرباً على الخبرة والملاحظة المباشرة أكثر من قيامه على المعلومات العامة والاستدلال .

# الفصل العاشر

## أسس وأنواع التخصصات

ثمة ثلاثة ألفاظ يجرى استعمالها لتسمية نفس الموضوع هي: «تقسيم العمل»، و «التخصص» و «الوظيفية». فكل واحد من هذه الألفاظ يتضمن الآخر — إلى حد كبير على الأقل — مع بعض اختلافات في معنى الاستعمال المحلى أو الشخصى. على أنه يوجد اتجاه إلى التوافق في الاستعمال من حيث أن كلمة «تقسيم العمل» يبدو عادة أنها تتضمن جهازاً اجتماعياً عاماً Social general setting وأنها أحد جوانب النظم الاقتصادية الكبيرة، بينما كلمة «تحقيق الوظيفة functionalization» تستعمل فى داخل اللغظات الكبرى للتصعب على نوع بعينه من العمل كوظيفة لأحد أجهزة العمل المعنوية. أما كلمة «تخصص Specialization» فهي تعطى الأهمية للشخص أو الجماعات من الأشخاص. وعلى هذا فالأفراد يتخصصون، بينما العمل يؤدي وظيفياً. وفى كلا الحالين يوجد تقسيم العمل وبالضرورة توزيع مطابق للأعمال.

ولسوء الحظ، تميز هذه الكلمات الثلاث جميعها عن بيان أهمية الفروق المميزة التي يبنى ما أمكن الخروج بها من النص الذي تستخدم فيه. فثلاث كلمة «تخصص» قد تتصل (بنوع الشيء) الذي يعمل، بينما تكون الإشارة إلى الاختلافات فى المواد، أو قد تتصل (بالطريقة) التي بها يؤدي العمل، وكثيراً ما ينطوى أحد الجانبين على الآخر. فاستخراج البطاطس واستخراج الفحم كلاهما من الأرض عمليتان مختلفتان. إلا أن من الصحيح أيضاً أن طرق العمل المختلفة على نفس المادة كثيراً ما تنتج إما منتجات مختلفة أو نفس المنتجات «أكثر كفاية» أو «أكثر فاعلية».

وإذن فالتخصص — مع نمو التكنولوجيا أكثر فأكثر — ينطوى على فروق العمليات . وتقوى هذا الاتجاه حقيقة كون اثنين من أسس التخصص — وهما التكيف الشخصى الطبيعى الأرقى بالعمل (المهارة بمعناها الواسع) ، وأثر تكرور التجربة — ينطويان على فروق فى « الطرق ways » أو العمليات وإن يكن غالباً من نوع خفى .

وقد وجد مع هذا الاتجاه التحول أبعد فأبعد من الاعتراف الصريح باثنين من أهم أسس التخصص ، هما المكان والزمان . فقد أصبح كلاهما من الارتباط بمفهوم الفرد الذى ( تخصص ) والذى كان عليه أن يكون فى مكان ما فى وقت ما أثناء العمل بحيث أنهما أصبحا مسلماً بهما وقدت دلالتهما . ومع هذا فالزمان والمكان أساسان للتخصص أو تقسيم العمل يسبقان — بل ربما فى الأيام الأخيرة أكثر أهمية من — التخصصات القائمة على العملية الفنية ، بل حتى من أنواع المواد المستخدمة فى العمل .

من المحتمل أن الزمان والمكان يمكن إغفالهما دون عواقب وضجة فى الكثير من الحالات التى ينظر فيها للتخصص ( الشخصى ) دون إشارة للتنظيم ، أعنى حيث يمكن صرف النظر عن المكان والزمان والتنظيم لأغراض محددة . ولا يصح ذلك عندما يكون تخصص المنظمات فى ذاته هو موضوع البحث . وليس على المرء إلا أن يتأمل الطرق والمواصلات أو المنظمات العسكرية كي يدرك أن تخصص المنظمات التابعة على أساس الزمان والمكان كليهما له أهميته الدقيقة . فإن أقصى مهارة وأعظم تمايز دقيق فى العمليات سوف تضطرب فى الحال إذا كان ثمة فشل فى الزمان والمكان .

إلا أن ذلك لا يستبعد عوامل التخصص . بحيث يوجد العظيم ينشأ فى الحال ماسرّف أهميه «التخصص الارتباطى associational specializ. » ، وأعنى بهذا التعبير التوافق للتكرار المتبادل للأشخاص بالأشخاص الآخرين فى الجهد المتعاون .

(١)

أسس التخصص إذن في المنظمات (وبالنسبة للأفراد أيضاً خمسة : (أ) المكان الذى يجرى فيه العمل ، (ب) الزمان الذى يتم فيه العمل ، (ج) الأشخاص الذين يؤدى معهم العمل ، (د) الأشياء التى يجرى عليها العمل ، (هـ) الطريقة أو العملية التى يسير عليها العمل . والمادة أن يتطلب السرد الكامل لمهدف التعاون أو غايته الإشارة إلى الأربعة الأولى من هذه النقاط ، وغالباً الخمسة كلها . وعلى أساس هذه العناصر يقوم تقسيم العمل المفرط والتخصصات الدقيقة فى المدنية الغربية ، وهى لا تذكر هنا بقصد الوصول إلى غايات نظرية ، بل لأنها كلها أساسية فى فهم الظروف الواقعية للمنظمات والأجهزة التعاونية سواء من حيث تعريف المهدف ، أو من زاوية تعتمد إنشاء المنظمات الكبرى المعقدة ، أو من ناحية (بائولوجية) الوحدات التنظيمية أو بعض جماعاتها . . . سواء هذا أو ذلك ، فإن لأسس التخصص هذه - التى هى متوقفة بعضها على بعض إلى حد كبير ، مجتمعة كانت أو مفترقة - أهميتها الأولى من الناحيتين النظرية والعملية .

ولما كان من المؤكد أن ذلك ليس مفهوماً بوجه عام ، فإن من الضرورى أن نكون أكثر تفصيلاً وإيضاحاً .

(١) من المستحيل هوماً أن تتجنب التخصص الجغرافى . فالعمل لابد أن يؤدى فى مكان ما ، لافى كل مكان . ولما كان الجهاز التعاونى أو الوحدة التنظيمية جهاز جهود أفراد لهم موضعهم الجسمى ، فمثل هذا الجهاز يكون له بوضوح وضعه المكانى ، وكثيراً ما يرد وصفه بغرف المكان إلى الحد الذى يجعل دلالة هذه الحقيقة تنفيى عن الانتباه - رغم المشاكل العملية التى تنشأ عن ذلك أحياناً كثيرة - وعلى هذا فلأن منظماتين تؤديان نوعين مماثلين من العمل ( مثال ذلك حفر مجرى ماء ) فلا بد أنهما تحفران مجارى المياه فى مكانين

مختلفين . وكثيراً ما لا يكون للاختلاط أهمية ، ولكنه غالباً مهم . فالذين يشغلون مراكز في إداره المنظمات كثيراً ما يقارنون الفاعلية أو الكفاية في كلا المنظمين اللذين تؤديان نفس نوع العمل ، كما أنهم على وعي تام بأن ( الاختلافات ) في الظروف في تفسيرات مألوفة للاختلافات في النتائج الظاهرة . وليست هذه التفسيرات كافية أغلب الأحيان ، ولكنها كثيراً ما تكون كافية وربما تكون دائماً كافية . والحقيقة أن ( نفس النوع ) من العمل يكون مختلفاً دائماً عندما يختلف الموقع المكاني location . فزراعة أحد أرباع قطعة معينة من الأرض قد يكون نفس النوع من العمل عند زراعة الربع المقابل ، إلا أن كل مزارع يعلم أن الأمر يختلف اختلافاً جذرياً إذا نظر إليه كنظام عمليات واقعية ، وأكثر من هذا أن العمل الكفء الفعال قد يتوقف على المعرفة ( المتخصصة ) بالأرض .

فالخصص الجغرافي في الواقع أكثر جوهرية من تخصص الوظائف والعمليات وسابق له بالمعنى للأوف . وإذا فلأن عدداً كبيراً من الأشخاص يشتركون في منظمة كبرى ، ويؤدون نفس النوع من العمل ، لا بد أن يؤدوا وظائفهم في وحدات تنظيمية بأما كن مختلفة ؛ وسيكون تنسيق الجهد تنسيقاً جغرافياً في أبسط معانيه . ومن هنا يأتي الأخذ في كل مكان بالوصف الجغرافي للمنظمات الموحدة<sup>(١)</sup> .

وقد سبقت الإشارة في الفصل الثالث إلى حقيقة كون أحد متواليات الجهد التعاوني أن يزيد من سهولة التعاون عن طريق التبديل المدبر للعوامل الفيزيائية في الموقف . ويتم ذلك بالسير في التمديلات وإنشاء العدد والآلات . ويتصل الكثير من ذلك بالعمليات ، إلا أن الكثير منه أيضاً مسألة ملائمة الوضع المكاني لعوامل التخصص الأخرى . وإذا فالظليل ، والتدفئة . . . الخ

---

(١) مثل : الإدارة المركزية ، منطقة بوسطن ، أسطول الباسفيك . ( المؤلف )

وسائل لضمان التحرر بمعنى ما من التخصص الجغرافى يكملها تقييد جغرافى آخر أكبر بمعنى ثان كالاتزام مثلاً بالعمل فى مبنى معين .

( ب ) والملاقة بين الفصول وبين الليل والنهار أسس واضحة للتخصص فى العمل . كما أن قيود تحمل الكائنات الإنسانية أساس آخر — ربما ذو أهمية أكبر فى التنظيم الصناعى الحديث .

فتخصص المنظمات فيما يتعلق بالزمن هو من أظهر أسس تقسيم العمل فى مشروعات أنظمة المستمرة ، كما أن جدولة هذه التخصصات هى من أعقد عمليات التنسيق فيها . فلما كانت طريقة العمل — خصوصاً بالنسبة للأفراد — تبدو هى فى معظم الحالات وفى مختلف ساعات يوم أو أيام الأسبوع أو الفصل ، كثيراً ما يخطئها النظر عند التأمل العام للتخصص — مع أن القدرة أو الاستعداد لتنفيذ مستلزمات جدول الزمن قد تكون أم أساس وحدها لاختيار الأشخاص ، وهى العامل الذى نبرعه بقولنا « إمكان الاعتماد عليه dependability » إشارة إلى الدقة والاستمرار فى الوظيفة .

( ح ) أما التخصص فيما يتعلق بالأشخاص الذين يؤدون العمل فى علاقات تنظيمية وفيما يحصل بالمنظمة نفسها فقد أسميتها « التخصص الارتباطى » . ومن بين التميزات الشائعة عن وجود وظيفة التخصص الارتباطى نجد « لقد تمودوا على العمل معاً » ، « إنك لا تعرف الناس حتى تشبثل معهم » ، « هو أدرى برجاله » . الخ . فكل وحدة تنظيمية ثابتة أو مستمرة نسبياً هى فى ذاتها تخصص ارتباطى .

والتخصص بهذا المعنى من أم نواحي التنظيم الإدارى ، وسوف توجه له اهتماماً كبيراً فى الفصل الخامس عشر<sup>(١)</sup> . كما أنه أحد جوانب التظليلات غير الرسمية الصغيرة — على نحو ما رأينا فى الفصل التاسع .

( ١ ) الفصل الخامس عشر — فقرة ٣ وما بعدها . ( المؤلف )

(د) وواضح أن أهداف الجهود أو الغايات في العمل هي تخصصات .  
ويعبر عن ذلك في الكثير من الحالات، في حدود المواد التي يجب استخدامها ،  
عندما تكون السلع الاستهلاكية أو المواد المنتجة هي موضوعات الجهود . أما في  
حالات أخرى فإن الهدف الذي ينبغي الوصول إليه - خصوصاً حينما تكون  
بإزاء تقديم « خدمات » - هو الذي يعبر عن التخصص . وفي كلا الحالتين  
يوجد عادة ما يدل على الفروق في العملية أو الإجراء ، إلا أن هذه الفروق  
ليست هي محل الاهتمام . . أما ما هو موضوع الاهتمام فهو مسألة الميل أو وجهة  
النظر . وفي معظم الحالات يكون « أداء الوظيفة functionalization » هو  
التعبير عن « التخصص » حيث يكون الاهتمام بالغاية التي ينبغي تحقيقها ،  
وتكون اختلافات العملية أو الطريقة مسألة ضمنية وسليماً بها .

(هـ) وأخيراً فهناك تخصص العملية أو الطريقة *specializ. of process* -  
الذي يتأكد خصوصاً عند ما ترد إلى الذهن عدة طرق لتحقيق نفس  
النوع من النتائج . وتستند هذه التخصصات إما على التكيف الطبيعي الأرق  
للأشخاص - بمعنى أن عملية اختيار تسبق عملية التنفيذ - أو على الزيادة في  
المهارة نتيجة تكرار الخبرة ، أو الزيادة في المعرفة عن طريق الدراسة والخبرة .

هذا المرض الموجز جداً فيما يتعلق بالتخصص إنما أردنا به هنا أن يكون  
أساساً ملائماً لتقديم القضايا العامة التالية : (أ) أن فاعلية الأجهزة التمازنية  
تتوقف بأكملها تقريباً على ابتكار أو اصطلاح تجديدات *adoption of*  
*innovations* في التخصص ، (ب) أن أولى نواحي التخصص هي تحليل الهدف  
وإن الغايات العامة إلى غايات متوسطة أو تفصيلية تكون وسائل للغايات الأكثر  
بسطاً أو نهائية .

(١)

بيننا في الفصل الثالث أن المظهر الأول هو أثر تنسيق فاعليات اثنين أو أكثر من الأشخاص في التغلب على القيود الكثافة في العلاقات بين القدرات البيولوجية للأفراد والبيئة الطبيعية . هذا التنسيق قد يتقدم بأحد مبدئين : إما مبدأ تزامن الجهود *simultaneity of efforts* أو مبدأ الجهود المتسلسلة *efforts in series* — الأول يعرف بالتعاون المتعاصر والثاني التعاون التقدي .

ففي الحالات التي يكون فيها عامل القوة هو القيد الفردي المسام ، أو حيث يكون المهم هو قيود مدى أعضاء الحس الفردية أو المراكز الفردية ؛ يفيد الجهد المتزامن تقريباً في زيادة القوة ، أو في توسيع مدى الإدراك . أما في الحالات التي يكون صمود الجهد أو الانتباه أو قيد سرعة حركة الفرد هي المهمة ، فالمطلوب حينئذ للتغلب على التقييدات الفردية التطبيقي التقدي للطاقة أو الانتباه فيها بين فردين أو أكثر .

وواضح أنه في كلا الصنفين من الحالات يكون العامل الغالب هو عامل الزمن ، وأن كل فاعلية تتخصص في حدود الزمن . ومن الصحيح ، بطبيعة الحال أن فاعلية التصرف بالنسبة للفرد الموزون تتوقف على نفس هذا العامل الزمني .

ففي بعض الحالات يكون عمل شيئين مختلفين في (نفس) الوقت أمراً ضرورياً . وفي كل الحالات تقريباً يكون ترتيب الأفعال في تسلسل زمني عاملاً حاسماً .

إلا أنه فيما يتعلق بالفرد نجد النواحي المكانية للموقف لا تقل أهمية ويكون الترتيب الزمني مظهرًا للعوامل المكانية . فلكي نعمل شيئاً يتطلب تشييراً في الوضع نجد الزمن ضرورياً . على أنه في الموقف التعاوني ، رغم أن الأبعاد المكانية هي بطبيعة الحال داخلية في الظروف الفيزيائية ، إلا أن الترتيب الزمني هو الغالب .

يوجد ذلك في كل تعاون ناجح لدرجة أنه يعتبر مسلماً به ويفقد دلالة الأساسية . ومع هذا ففي المحاولات التعاونية غير الناجحة نجد أن أكبر أسباب الفشل انخفاً في التنسيق الزمني . وإذا وجد الفشل في تزايد الجهود لا يزيد



عامل القوة على ما لدى الفرد، كما لا يتسع مدى الملاحظة . وحين نكون القيود التي يبنى التغلب عليها ذات قوة أو مدى ملاحظة يكون ذلك ظاهراً عادة . أما حين يكون المطلوب استمرار الجهود أو العمل الدورى ، فإن فشل ترتيب التسلسل الزمنى لا يكون ملحوظاً غالباً كسبب للفشل . فالأشياء الصحيحة تؤدي في الزمنى غير الصحيح أغلب الأحيان .

واكتشاف أو ابتكار الترتيب الصحيح للأفعال التعاونية هو الخطوة الأولى في تقدم الأجهزة التعاونية . إلا أن الترتيب الزمنى ليس إلا أحد العناصر التي لا غنى عنها . أما العامل الآخر في أية سلسلة أفعال محسوسة فهو العامل المسكن . فالفعل سوف يحدث في مكان ما ، وما دامت أفعال المنظمة هي أفعال الأشخاص ( بالتصديد ) فسوف تحدث في المسكن الذي يوجد فيه الأشخاص العاملون . وليس ذلك صحيحاً ببعض الأحيان إلا بمعنى محدود خصوصاً عندما يكون الفعل خاصاً بالاتصال . أما فيما يتعلق بهذه الفاعليات التي تتمثل بالعمل الذي يجرى على الهيئة الفيزيائية فإن الأفعال لا بد أن تكون مخصصة في أماكنها الفعالة .

فالعمل في المسكن « الصحيح » والزمان « الصحيح » — بمعنى التنسيق المزدوج للزمان والمكان ، حيث يتعدى أحدهما أو كلاهما قدرات الفرد — هو دليل فاعلية التعاون . كما أن إدراك ما هو « صحيح » والاندماج « الصحيح » بمعنى معرفة أى الوسائل يمكن استخدامها تعاونياً بطريقة كافية ، وبعبارة أخرى أى تخصص على سوف ينفذ ، هو الضرورة الأولى .

في هذا النوع من التخصص لا يوجد بالضرورة مهارة أو قدرات خاصة . كما لا توجد للمرفة أو للزمان . إلا أنه يستمد دائماً على جماعة من الأشخاص هم ( أولاً ) راغبون في الموضوع لمقتضيات التنسيق ( ثانياً ) وقادرون بدرجة كافية على الاتصال . فالضرورة الأولى إنما توجد خارج التنظيم بمعناه المحدد ، وهي تخصص الأفراد . أما الثانية فهي في التنظيم ، هي تخصص اجتماعي وظيفته

الفعالة أن ييسر الاتصال ، وأن يخلق الظروف الاجتماعية التي تجذب هؤلاء الأشخاص . فالخصص الارتباطى الصحيح أساسى - من جهة كاهواء للاشتراك فى التنظيم - وهو ما سنناقشه فى الفصل الحادى عشر - ومن جهة أخرى كظهور للتنظيم غير الرسمى الملائم - الذى سبق عرضه فى الفصل التاسع .

والخصص الارتباطى للملائم حتى فى أكثر حالات التنظيم أولية - ليس عرضياً إلا فى جزء منه فقط لحسن الحظ . أما فى معظم الحالات فيتوقف على الاختيار ، والإغراءات ، وصيانة الاستعداد للتعاون داخل الجماعة ، وظروف الاتصال الصحيحة . وتعتبر أفانين التكيفيات اللازمة لهذا النرض ضرورات لتحقيق تنسيق الفاعليات فى المكان والزمان الصحيحين .

وواضح أنه حتى إذا اقتصرنا على هذه العوامل الثلاثة - أى التخصص فى الزمان ، والمكان ، والارتباط - فإن عدد التخصصات الواقعية المحتمل وجوده يكون كبيراً جداً ؛ وأن العوامل الثلاثة إلى حد ما متوقفة بعضها على بعض . ومن ثم ، فإن روح الابتكار التنظيمية المطلوبة ترتبط ليس فقط بهذه العوامل كل على حدة ، بل بمجموعها أيضاً .

أما التخصص الذى يأتى من جانب تحديد الأهداف النوعية للتعاون فهو أكبر من التخصص الموجود فى فكرة أن كل هدف نوعى يتطلب على شخص فى الوسائل . إذ هو يتضمن التفاعل مع التخصصات التنفيذية فى نواح أخرى من أجل اختيار غايات التعاون . وعلى هذا فأهداف التعاون التى يتضح أن ليس من الممكن « تنظيمها » بمعنى كفالة جميعات التخصصات اللازمة لها - سوف ترفض حوماً . أما تلك الأهداف التى يمكن أن تتوافر لها التخصصات الصحيحة فسوف تختار . ومن ثم ، فإن التخصص هو إلى حد كبير انعكاس الغايات المطلوبة ، ومن الناحية الأخرى تمكس هذه الغايات حالة فنون المنظمة .

وأكثر ما يتضح ذلك بالنسبة للفروع الخماس من التخصص — تخصص الطرق والمليات process or method. فهذا كثيراً ما يظهر أنه ليس الهدف وحده هو الذى يعتمد على اكتشاف أو ابتكار الطرق المتخصصة ، أو المهارة ، أو للمرفة ، أو الخبرة ؛ بل إن الناية تتحقق على العكس — بما لها من أثر فى اختيار اللواهب ، وكثرة التكرار — نتيجة تنمية طرق ومهارات خاصة. أما ما هو أقل وضوحاً فى الكثير من الحالات فهو أن هذه الطرق والمهارات الخاصة ذاتها تتوقف على محاولات التصفية والدقة فى التنسيق — سواء الزمانى ، والمكانى ، والارتباطى . والكثير من تخصص المليات أو الطرق فى الصناعة والحكومة الحديثتين لا يكون فى حيز التنفيذ إلا بالتنمية الكبيرة للتخصص فى نواح أخرى .

وهكذا ، فع أن كل لون من ألوان التخصص يمكن النظر إليه فى بعض الحالات على أنه مستقل عن الألوان الأخرى ، فإنها كلها بوجه عام عناصر لا يمكن فصلها عن بعضها فى الحالات الواقعية ، لأنها متوقعة بعضها على بعض .

وإذن فى المستوى الأدنى يتوقف التخصص على تفاوت الأشخاص ، وعلى ظروف التعاون ( خصوصاً البيئة الفيزيائية ) وعلى ابتكارات وتجديدات فنون التنظيم . على أنه فيما يتجاوز هذا المستوى الأدنى — مع أنه هذه العوامل لا تخفى تماماً كموامل مستقلة — يوجد رد فعل تقدمي للتنظيم على الأهداف ، والأشخاص ، والبيئة الفيزيائية ، إذ تتميز كلها كوسائل لتميق التخصصات فى المنظمة . وهذه التخصصات العميقة للتنظيم هى التى تقامى أكثر فأكثر بالقيود البيولوجية للأفراد .

وقد يمكن القول إذن إن المظهر الواقى البارز للتخصص هو الوحدة التنظيمية وليس « الفرد المتخصص » . فكل وحدة تنظيمية لها هدف نوعى ،

وخصائص مكانية نوعية ، وجداول زمن نوية ، كما تنطوى على موقف ارتباطى نوعى يحدد اختيار الأفراد المشتركين فى العمل .

أما فى المفظمات المركبة ، فإن التخصصات توصف أغلب الأحيان بالحدود الجغرافية وبالحدود الوظيفية . إلا أنه فى بعض المفظمات — خصوصاً الأسر — يتأكد الطابع الارتباطى الشخصى الخاص عن طريق استخدام لقب مشترك common surname وإن كان الاسم الجغرافى أو الوظيفى كثيراً ما يرتبط فى الأصل بالاسم التمييزى مثل جون كوت ، وجون ا - سميت .

### ( ب )

من هذا ، فإن كلتى « تنظيم » و « تخصص » هما من بعض النواحي الهامة مترادفتان . فغايات التعاون لا يمكن تحقيقها بدون التخصص . والتنسيق اللازم هو جانب وظيفى فى التنظيم — تلك الوظيفة التى مؤداها ربط جهود الأفراد بالطريقة التى يمكن أن يتحقق منها المهدف فى ظروف الموقف التعاونى ككل .

والطريقة التى يتم بها هذا الربط هى تحليل المهدف إلى أجزاء أو أهداف تفصيلية أو غايات يسمح تحقيق كل منها فى دوره الصحيح ببلوغ المهدف النهائى ، ثم تحليل الموقف ككل إلى أجزاء يمكن تنسيقها بطريقة خاصة عن طريق عمل المنظمة على الغايات التفصيلية . فهذه عندما تتم تصبىح وسائل مؤدية للفرض النهائى . وبطبيعة هذه العملية إلى جانب وظيفة التخصص أهمية بالغة فى تفهم العمل الإدارى<sup>(١)</sup> .

وثمة ملاحظة أخيرة ينبىئ إبدأؤها الآن . فإدام أن كل وحدة تنظيمية

---

(١) سوف تناقش مبادئ عملية التحليل المزدوجة هذه فى الفصل الرابع عشر .  
(للاولى)

في إحدى المنظمات المركبة هي تخصص ما ؛ فإن الهدف العام المشترك للركب يبنى تفتيته إلى أهداف نوعية لشكل وحدة تنظيمية . ولما كان الهدف هو عنصر توحيد الجهود في المنظمات الرسمية ، فإن هذا الهدف التفصيلي على مستوى الوحدة التنظيمية هو الفعّال في صيانة هذه الوحدة . هذا الهدف هو الذي يجب أن يتقبله الجميع في كل وحدة حتى يقضى أن تكون ثمة وحدات يتكون منها المركب . وإذا لم يفهم هذا الهدف الجزئي أو التفصيلي ويتقبله ، فالنتيجة هي تفكك الوحدة التنظيمية . وليس ذلك أكثر من استنتاج من خبرتي وملاحظات الشخصية ، وكذلك الحال بالنسبة لما سيحىء بعد . ومن الواضح في أية واقعة أن الكثير من التعديد لمناصر الزمن ودرجات التفكك قد يكون مطلوباً لإعطاء بيان كامل<sup>(١)</sup> .

على أن تفهم أو تقبل الهدف العام للركب ليس مع هذا أساسياً . قد يكون هذا الفهم والقبول مرغوباً فيهما عادة ولكن ليس دائماً كتنظيم أو تشجيع على قبول الهدف التفصيلي . وإذا ما أمكن ذلك فلاشك أنه في معظم الحالات تنقوى الوحدة التنظيمية . إلا أن المنظمات المركبة تتميز هوماً بالقص الواضح في اكتمال تفهم وتقبل الأهداف أو النوايا العامة . وإذن فليس من الضروري - بل من المستحيل عادة - أن يستعتم على الشركة لمعرفة الأهداف النوعية للجيش ككل ، ولكن من الضروري أن تعرف وتتقبل أحد الأهداف الذي هو خاص بها ، وإلا لم تستطع العمل . وإذا شرت بأن الشكل يتوقف على تحقيق هذا الهدف الجزئي الذي من المحتمل أصكث أن يحققه إذا ما فهمت ما هو الهدف الكلي ، فإن قوة فاعليتها في العادة سوف تزيد . فالإيمان بالقضية أكثر من الفهم العقلي للهدف هو الذي له الأهمية الكبرى . أما « الفهم » في ذاته فهو بالأحرى عامل شلل وتفرق .

(١) فارتل هذا بين المبارات التي سيجيء في الفصل الثاني عشر من « نظرية السلطة »  
الصلة باستعانة دليل نظام لا يحمى من الهدف على النحو المقصود به . ( المؤلف )

## الفصل الحادى عشر

### اقتصاديات الحوافز

سبق لنا أن يينا أن أحد العناصر الأساسية للتنظيمات ، إرادة الأشخاص أن يساهموا بمجهودهم الفردية فى الجهاز التعاونى . ففوة التعاون — التى كثيراً ما يعظم منظرها إذا قورنت بالأعداد الكبيرة من الأفراد غير المنظمين — هى مع هذا متوقفة على إرادة الأفراد أن يتعاونوا وأن يساهموا بمجهودهم فى الجهاز التعاونى . والمساهمات بالمجهود الفردية التى تكون طاقات المنظمات إنما تنهياً للأفراد بفضل الحوافز . وتتميز دوافع المحافظة على البقاء وإشباع الحاجات الشخصية الذاتية عوامل مسيطرة . وعموماً فإن المنظمات لا يمكن لها أن تقوم إلا بالتوافق مع إشباع هذه الدوافع . فالفرد هو دائماً العامل الاستراتيجى الأساسى فى التنظيم . ويصرف النظر عن تاريخه أو عن واجباته لابد له من الإغراء على أن يتعاون ، وإلا لم يكن ثمة تعاون .

وليس ثمة حاجة إلى مقدمات أكثر ليبيان أن موضوع الحوافز موضوع جوهري فى التنظيمات الرسمية وفى المحاولات الواعية للتنظيم . فقدم كفاية الحوافز معناه التحلل ، أو التغيرات فى هدف المنظمة ، أو الفشل فى التعاون . ومن ثم فإنه فى كل أنواع التنظيمات يصبح تقديم الحوافز الكافية أدق وأخطر مهمة فى وجودها . ولله فى هذه الناحية من العمل الإدارى يكون القشل أكثر توكيداً ، مع أن الأسباب قد تكون راجعة إما إلى عدم فهم الكافى أو إلى تحطم فاعلية المنظمة .

(١)

ويحصل صافي الإشباعات التي تفرى الفرد على المساهمة بمجهوده في إحدى المنظمات من للزاي الإيجابية التي تقابل الأضرار السلبية المترتبة<sup>(١)</sup>. وينتج عن هذا أن صافي المرايا قد يزيد ، أو أن مزية سالبة قد تحول إلى مزية إيجابية إما عن طريق زيادة عدد أو قوة للفريات الإيجابية أو بإقتصاص عدد أو قوة الأضرار . وكثيراً ما يحدث أن تكون للزاي الإيجابية قليلة وهزيلة ، ولكن الأعباء المطلوبة أيضاً قليلة الشأن ، فيكون ثمة صافي مزايا كبير . وتستطيع الكثير من المنظمات « الاجتماعية » أن توجد في ظل مثل هذه الحالة العملية . أما على العكس حين تكون الأعباء الملقاة عديدة أو ثقيلة ، فالزاي الإيجابية المقابلة لابد أن تكون إما عديدة أو قوية .

وإذن فمن وجهة نظر المنظمة التي تتطلب أو تشهد مساهمات الأفراد ، قد تكون مشكلة الحوافز العمالة إما مشكلة إيجاد حوافز إيجابية أو تقليل أو استبعاد الحوافز أو الأعباء السالبة . فالاستخدام مثلاً قد يجعل أكثر جاذبية إما بإقتصاص العمل المطلوب — كتقليل ساعاته أو إمداده بالمدد أو مصادر القوة ، أى يجعل ظروف الاستخدام أقل مشقة ، وإما بزيادة الإغراء الإيجابية المثل في الأجور .

وفي العمل ، مع أنه توجد حالات كثيرة من الواضح فيها أى جانب من « المادة » هو الذي يجرى ملاعته ، تؤثر الطرق والظروف الخاصة بوجه عام في كلا الجانبين في نفس الوقت أو يكون من للاستحيل تحديد الجانب الذي يؤثر فيه . وأغلب العوامل النوعية فيما نسميه ظروف العمل يمكن أن ينظر إليه إما على أنه جعل الاستخدام جذاباً من الناحية الإيجابية أو جعل العمل أقل مشقة . وسوف لا تقوم إذن بأية محاولة لتناول للفريات النوعية بوصفها تزيد المزايا ، وتقص

---

(١) لا ينبغي أن يسمح لطريقة العرض الملائمة لهذا الموضوع أن تضلنا . فتصديق الإشباع أو عدم الإشباع بالنسبة لمنظم الأشخاص بل لكل الأشخاص ليس بين الحين والحين إلا مسألة تفكير منطقي .  
(للؤلف)

الأضرار ، ولكن هذه الناحية السكامة ينبغي أن تكون نصب أعيننا .  
وأكثر أهمية من هذا التمييز بين النواحي الموضوعية والذاتية في الحوافز .  
فبعض الحوافز الإيجابية المشتركة كالأشياء المادية وكثيراً ما تكون القنود .  
لأنك أن لها وجوداً موضوعياً . وذلك صحيح أيضاً بالنسبة للحوافز السلبية  
مثل ساعات العمل أو ظروف العمل . فإذا أخذنا شخصاً ذا حالة عقلية معينة ،  
أو تحمكه دوافع معينة ، من الممكن إغراؤه للمساهمة في إحدى المنظمات بمزيج معين  
من هذه الحوافز الموضوعية إيجابية أم سلبية . وكثيراً ما تكون هذه هي الحال ،  
ومع ذلك فكون المنظمة غير قادرة على تقديم حوافز موضوعية تفيد كإغراء  
لهذه الحالة العقلية ، أو لهذه الاتجاهات ، أو للشخص الذي تحمكه هذه الدوافع .  
والبدل الوحيد الموجود إذن هو تغيير الحالة العقلية ، أو الاتجاهات ، أو الدوافع  
بحيث يمكن للحوافز الموضوعية الموجودة أن تصبح فعالة .

ونستطيع للمنظمة أن تكفل الجهود اللازمة لوجودها إذن إما بالإغراءات  
للموضوعية التي تقدمها ، أو بتغيير الحالات العقلية . ويبدو لي من غير المحتمل  
أن نستطيع أية منظمة الوجود بصورة عملية أو كحقيقة واقعة ما لم تطبق كلا  
الطريقتين مجتمعتين . إلا أنه في بعض المنظمات يكون الأقطب هو تقديم الحوافز  
الموضوعية — وذلك صحيح بالنسبة لمعظم المنظمات الصناعية . وفي البعض الآخر  
تكون الغلبة لتغيير الحالة العقلية ، ويصدق ذلك على معظم المنظمات الوطية والدينية .  
وسوف نسمى عمليات تقديم الحوافز الموضوعية « طريقة الحوافز »  
method of incentives وعمليات تغيير الاتجاهات الذاتية « طريقة الإقناع »  
method of persuasion . ولتكرر ماقلناه بعد استخدام هذه المصطلحات  
الجديدة : في المنظمات التجارية تكون الغلبة للظاهرة فيما يبدو إلى جانب طريقة  
الحفز كلية تقريباً . وفي المنظمات الدينية والسياسية تكون الغلبة للظاهرة فيما يبدو إلى  
جانب الإقناع كلية تقريباً . إلا أنه في الحقيقة — خصوصاً إذا وضعنا في الاعتبار  
مختلف أنواع المساهمات المطلوبة من مختلف الأفراد — تستخدم كلا الطريقتين  
في كل أنواع المنظمات . وأكثر من هذا ، فإن القوى الطاردة للفردية والتنافس بين



المنظرات قد جعلت كلا الطريقتين غير فعالة — باستثناءات قليلة — لأكثر من فترات قصيرة أو سنوات قليلة .

### ٩ . أولاً — طريقة الحفز

. سوف نناقش أولاً طريقة الحوافز . وسوف تأملنا لهذا الموضوع أن يتميز منذ البدء بين صنفين من الحوافز : الأول الحوافز التي هي نوعية والتي يمكن أن تقدم بطريقة نوعية للفرد . والثاني الحوافز التي هي عامة ، غير شخصية ، والتي لا يمكن أن تقدم بطريقة نوعية *specifically* . وسوف نسمى المصنف الأول المنغريات النوعية ، والثاني المنغريات العامة أو المشتركة .

والمنغريات النوعية *specific inducements* التي يمكن أن تقدم ذات أنواع عديدة ، مثالها ( أ ) المنغريات للمادية ، ( ب ) الفرص الشخصية غير المادية ، ( ج ) الظروف المادية المحبوبة ، ( د ) المساعدات المالية أو الروحية . أما الحوافز الممومية أو المشتركة التي تقدم فهي مثلاً ، ( هـ ) جاذبية الارتباط الجماعي ، ( و ) تكثيف ظروف العمل بالطرق والاتجاهات للأوفية ، ( ز ) فرصة الاشتراك الأوسع ، ( ح ) حالة الاتحاد الجماعي ( الكومينيون ) . وكل واحد من هذه الأنواع من الحوافز يعرف بأشياء متنوعة ، ولا تدعى هذه القائمة أنها ثبت كامل ، ومن ثم فإن غرضنا الآن مجرد أمثلة تصويرية . إلا أنه لكي نحقق هذا الغرض ، من الضروري أن نناقش باختصار هذه الحوافز التي ذكرت أمماؤها .

( أ ) فالمنغريات للمادية هي النقود ، أو الأشياء ، أو الظروف المادية التي تقدم للفرد كمنغريات لقبول الاستخدام ، أو التمتع عن الخدمات ، أو المكافأة على المساهمة بالجهود . وفي ظل الاقتصاد النقدي والإنتاج المتخصص جداً للسلع المادية يكون مدى ووفرة المنغريات المادية كبيرين جداً . وقد ساعد تعقد جداول للمرجعات النقدية ، وصعوبة تدبير وسائل المكافأة النقدية ، وقوة

التبادل التي تهيئها النقود في الأسواق المنظمة ... ساعدت على المبالغة في أهمية النقود بصفة خاصة وللغريات للمادية بوجه عام كحوافز للمساهمات الشخصية في الجهود المنظمة. ولسنا بحاجة إلى بيان أنه حيث يوقف جزء كبير من وقت الفرد على منظمة واحدة، فإن الحاجات الفيزيولوجية، من طعام، ومسكن، وملبس — تتطلب أن تكون للغريات للمادية موجودة في معظم الأحوال؛ وإن تكن هذه الحاجات من التعدد بحيث تشبعها أقل الكميات. فتقوة الغريات المادية التي لا تساعد غريات أخرى هي في نظري محدودة جداً بالنسبة لأغلب الناس متى أشبع الحد الأدنى من الحاجات لقيامها بكليتها تقريباً في نموها على الإقناع. وبالرغم من التوكيد الكبير للغريات للمادية في الأزمنة الحديثة. وخصوصاً في المسائل الجارية، لا شك عندي في أنه — ما لم تساعد دوافع أخرى — فهي حوافز ضعيفة فيما يتجاوز مستوى الحاجات الفيزيولوجية المجردة.

وسوف لا يكون هذا الرأي مقبولا بسهولة بالنسبة للكثيرين. فقد صبح الإصرار على الإجراءات المادية نتيجة طبيعية لنجاح التطورات التكنولوجية. وبالنسبة للحوافز الأخرى فإن الأشياء المادية هي التي أصبحت أكثر فأكثر أسهل إنتاجاً، وبالتالي أيسر تقديمًا.

ومن هنا كان ثمة نمو إجباري لحب الأشياء المادية من بين هذه التي تملأ مستوى الكفاف. فما دامت الحوافز الموجودة تبدو غير كافية دائماً للدرجة التعاون والتكامل الاجتماعي المكنين نظرياً والمرغوب فيهما مثاليًا، فنتجاح علوم وفنون الإنتاج المادي لا بد أن يكون غير فعال إلى حد ما، وبالتالي لا بد أن يكون غير ممكن إلى حد ما، دون أن تفرس الرغبة فيها هو مادي. ولقد كانت النتيجة الأكثر أهمية لهذا الموقف ازدياد مجموع الشعب — الذي معظمه بالضرورة عند مستوى حد الكفاف — الذي تصبغ الغريات المادية بالنسبة لمستواه حوافز قوية بوجه عام. ولقد جعل هذا توهم أنه فيما وراء حد الكفاف

تطل الحوافز المادية أيضاً هي الأكثر فاعلية<sup>(١)</sup>.

ولقد كانت إحدى النتائج المساوية أن خلقت في الأفراد مشاعر أنه (ينبغي عليهم) أن يرغبوا في الأشياء المادية . فقد قوى غرس المطامح « الصحيحة » منذ الصغر تقوية كبيرة اقتناء الممتلكات المادية كدليل على المدنية الحقة والكفاية الاجتماعية ... الخ . ومن ثم ، غيبن لا تشبع الوافع المسيطرة الباطنة ينشأ ميل كبير إلى تبرز النقص على أنه راجع للمركز المادي دون شعور بسيطرة الوافع أو حتى على الأقل الاعتراف بها .

ومع هذا يبدو لي من بين مسائل الخبرة الشائنة أن المكافآت المادية لافعالية لها فيما يمتد إلى مستوى الكفاف إلا فيما يتصل بنسبة محدودة جداً من الأفراد ، وأن معظم الناس لن يميلوا أكثر جداً من أجل الأشياء المادية ، أو يمكن إغراؤهم بواسطتها كي يهبوا أكثر من كسر من مساهمتهم المسكنة في الجهد التعاوني . كذلك فإن من مسائل الخبرة الحاضر منها والماضي التاريخي أن الكثير من المنظمات الأكبر قوة وفاعلية تقوم على حوافز — العناصر المادية منها فوق مستوى الكفاف إما أنها ناقصة نسبياً أو معدومة تماماً — فالمنظمات العسكرية تقصصها نسبياً الحوافز المادية . والجانب الأكبر من العمل في المنظمات السياسية هو بدون حافز مادي . وتتميز للمنظمات الدينية في الجلة بالضعف المادية . ويبدو لي أن من الحقائق العامة المقطوع بها أنه حتى في المنظمات التجارية الخالصة تكون الحوافز للمادية من الضعف إلى الحد الذي يمكن معه إهمالها تقريباً إلا عندما تدعها

---

(١) لقد قيل لي إن هذا الوم هو أيضاً نتيجة لإهمال الدوافع والبالغة في حساب العمليات المنطقية للناس . من جانب رجال الاقتصاد الأولين ، وفي الاقتصاديات النظرية الحضر . ولقد ارتبط هذا بالنظريات الحتمية وخصوصاً النفسية في الجزء الأكبر من القرن التاسع عشر ، انفسافات المادية لكارل ماركس وغيره .

حوافز أخرى ، وذلك فقط بفضل الاقتناع العام الكبير في صورة مهارة بيع وإعلان .

وينبغي التنبيه إلى أن إشارتنا إنما كانت للحوافز المادية ولم تكن للنقود . ويتطلب ماقلناه بعض التخصيص — وليس الكثير منه — فيما يتعلق بالنقود كأحد الحوافز بسبب وحيد هو أن النقود في اقتصادنا الحاضر يمكن أن تستخدم كوسيلة غير مباشرة لإشباع الدوافع غير المادية — كالدوافع الإنسانية ، والفنية ، والعقلية ، والدينية مثلا ، ولأن الدخول المالي يصبح دليل المركز الاجتماعي ، والتقدم الشخصي — الخ .

( ب ) وللغريات من النوع الشخصي غير المادي أهمية كبيرة في ضمان الجهد التعاوني ، فوق مستوى الحد الأدنى من المكافآت المادية اللازمة لبقاء . ففرص الامتياز ، والمكانة الخاصة ، والقوة الشخصية <sup>(١)</sup> ، والوصول إلى مراكز السيطرة أكبر أهمية بكثير من المكافآت المادية في تنمية كل أنواع التنظيمات ، بما في ذلك المنظمات التجارية ، وتنطبق هذه الحقيقة بطرق مختلفة على الكثير من أنواع الكائنات الإنسانية بما فيها الكائنات ذات القدرة المحدودة والأطفال . وحتى في المنظمات التجارية المتخالصة ، حيث يفترض على الأقل أن يكون ذلك صحيحاً ، نجد النقود بدون الامتياز ، والنقود ، والمركز لا أثر لها بتاتاً بحيث أن من النادر أن يقدم دخل أكبر بصفة إغراء ولو مؤقت إذا كان يصحبه قمع للمركز أو النقود . وكثيراً ما تقبل لفترات قصيرة على الأقل للمكافآت المادية إذا كان الإشعار بالامتياز موجوداً ، بل المفروض عادة أن المكافآت المادية ينبغي أن تتلو ، أو تنشأ عن ، أو حتى تأتي نتيجة الوصول إلى امتياز أو تفوق . وثمة خبرات لاحد لها تبين أنه فيما بين الكثير من الرجال — وخصوصاً بين النساء — تكون القيمة الحقيقية للفروق في المكافآت المادية قائمة

(١) هو وم إلى حد كبير ، ولكنه وم عزيز جداً عند البعض . (المؤلف)

في التقدير والاعتراف بالإمتياز للفروض وجوده في الموقف أو الذي ينبني الحصول عليه منه ، وهذا أحد أسباب كون الاختلافات سواء في الدخل التقدي أو الممتلكات المادية هي أحد مصادر الحقد والتذمر إن لم تصحبها عوامل إمتياز أخرى .

( ج ) وظروف العمل المادية الملائمة desirable physical conditions of work كثير ما تكون وسائل إغراء على التعاون لها أهميتها إذا كانت شعورية ، أو أهمية أكبر إذا كانت لاشعورية .

( د ) وللساعدات الروحية ideal benefecations كفريات لتعاون هي من أقوى الوسائل وأكثرها إعمالا . وأعلى بالمساعدة الروحية قدرة للنظمية على إشباع المثاليات الشخصية المرتبطة عادة بعلاقات لامادية ، مستقبلية ، أو فخرية . وتشمل الاعتزاز بالصنعة pride of workmanship ، والشعور بالسكفاءة ، وخدمة الغير من أسرة أو نحوها ، والولاء للانتظام في سلك الوطنية النخ ، والشعور الجمالي أو الديني . كما تشمل أيضا فرص إشباع دوافع الكراهية والانتقام — التي كثيرا ما تكون العامل المسيطر في التبعية لبعض المنظمات وبذل اليهود من أجلها .

كل هذه المفريات — من مكافآت مادية ، وفرص شخصية غير مادية ، وظروف عمل مادية ملائمة ، ومساعدات روحية قد تقدم — وكثيرا ما تقدم — على أنها بالتحديد وسائل إغراء للمساهمة في المنظمات . إلا أن ثمة شروطا أخرى لا يمكن عادة أن تقدم بالتحديد ، وهي تعرف أو تدرك بانتمائها في حالات خاصة ، من هذه اعتبرت جاذبية الارتباط الجماعي ذات أهمية بالغة ، وفي كثير من الأحيان أهمية دقيقة .

( هـ ) وأعلى بجاذبية الارتباط الجماعي associational attractiveness انسجام الجماعة . فن الواضح في السكتير من الحالات أن العداء العنصري ،

والمدارة الطبقية ، والكراهيات القومية تحول بقاءاً دون التعاون ، وفي حالات أخرى تقلل فاعليته ، كما أنه في حالات ثالثة تجعل من المستحيل ضمان التعاون إلا بقوية كبيرة للحوافز الأخرى . إلا أنه يبدو واضحاً أن مسألة الانسجام أو عدم الانسجام الشخصى هى أبعد مدى بكثير فى تحديد الجهد التعاونى مما يتصور ، لأن المعرفة الوثيقة بالتنظييات الخاصة ضرورية عادة لفهم طابعها الدقيق . وحين توجد مثل هذه المعرفة الوثيقة ، فإن مسألة الانسجام أو عدم الانسجام الشخصى تصبح محسوسة تماماً ، وتكون المشاكل المتصلة بها من الصعب تفادها ، بحيث إنه فى الحالات الخاصة أو الدقيقة فقط يتم الاقتحام لها والشعور بها . على أنه لا يمكن إهمالها إلا على حساب خطر التزق . فالناس غالباً لن يعملوا قط ، أو قلما يعملون بجهد ، مع وجود حوافز أخرى ، إذا كان الموقف الاجتماعى ( من وجهة نظرم ) غير مرض . وعلى هذا فكثيراً ما لا يستطيع ذوو التعليم القليل العمل بنجاح مع من حصلوا على تعليم عال ، والمكس بالمكس . وتسود الفروق ، لا الخاصة بالجنس ، والقومية ، والدين فقط ؛ بل بالمادات ، والأخلاق ، والمركز الاجتماعى ، والتربية ، والآمال . ومن هنا كان أحد الحوافز القوية لجهود كل الناس تقريباً ظروف الارتباط الجماعى الملائمة من وجهة نظرم .

وكثيراً ما تبلى الكراهيات الشخصية القائمة على الفروق العنصرية ، والقومية ، وفروق اللون ، والطبقة ضارة ضرراً واضحاً . إلا أنها على العموم ، وبالمنعى للبائس — فيما أعتمد — تقوم على شعور سليم بضرورات المنظمة . لأنه عندما يوجد عدم انسجام — أو حتى مجرد نقص فى الانسجام — يصبح الاتصال الرسمى ، وخصوصاً الاتصال عن طريق التنظيم غير الرسمى ، كلاماً صعباً ، وفى بعض الأحيان مستحيلاً .

( و ) وحافز آخر من النوع العام أو المشترك هو حافز ظروف العمل الجارية *customary working conditions* والتوافق مع مزاوانه واتجاهاته

للمتادة . ويتضح هذا من النظام الموجود في كل مكان، وفي كل أنواع اللغات، نظام رفض العاملين الجدد الذين تدربوا بطرق مختلفة أو لديهم اتجاهات « غريبة » . فنن المسلم به أن الناس لن يعملوا أو يستطيعوا العمل بطرق غريبة أو في ظروف عمل غريبة . أما ما ليس بهذا القدر من الوضوح فهو أن الناس لن يحاولوا غالباً التعاون إذا أدركوا أن مثل هذه الطرق أو الظروف ينبغي أن تكون مقبولة .

( ز ) وثمة حافز آخر غير مباشر يمكن النظر إليه على أنه أهمية مشتركة وكثيراً ما تكون مسيطرة — هو فرصة الشعور بالاشتراك الواسع في *feeling of enlarged participation* مجرى الأحداث . هذا الشعور الذي يؤثر في كل أصناف الناس في بعض الظروف ؛ ويرتبط أحياناً — وإن لم يكن بالضرورة — بحب الامتياز والتفوق الشخصي . ومظهر تحققه الشعور بأهمية نتيجة الجهد بفضل أهمية الجهد التمازى ككل . وعلى هذا يفضل الكثير من الأفراد — في حالة تساوى بقية الظروف — الارتباط بالمنظمات الكبرى، للمنظمات التي يعتبرونها نافعة ، أو للمنظمات التي يرونها فعالة ؛ في مقابل تلك التي يعتبرونها صغيرة ، أو قليلة النفع ، أو غير فعالة .

( ح ) أما أكثر الحوافز خفاءً وكموناً فهو الحافز الذي أسميته حالة الكومنيون *conditon of communion* . وهو يرتبط بالانسجام الاجتماعي ، ولكنه يختلف اختلافاً جوهرياً . إنه الشعور بالراحة النفسية في العلاقات الاجتماعية التي يسمى أحياناً التضامن والتماسك *solidarity* ، أو التكامل الاجتماعي ، أو غريزة التجمع ، أو التأمين الاجتماعي ( بالمعنى الأصلي ، لا بمعناه الاقتصادي الخادع الراهن ) هو فرصة الصداقة والزمانة ، والوئام المتبادل في الاتجاهات الشخصية . والحاجة إلى الكومنيون أساس التنظيم غير الرسمي الذي هو قوام العمل في كل تنظيم رسمي — وهو كذلك أساس التنظيم غير الرسمي في داخله

الذى هو مضاد للتنظيم الرسمى<sup>(١)</sup> .

وليس من الضرورى فيما يتعلق بموضوعنا أن نستغند قائمة المفريات الحافزة على المساهمات التعاونية للأفراد فى المنظمات . ففما قلناه الكفاية لا اقتراح أن موضوع الحوافز موضوع هام ومعقد إذا نظر إليه من نواحيه الموضوعية . والحقيقة التى تهمنى الآن هى أن مختلف الأفراد تحركهم حوافر أو مجموعات حوافر مختلفة — كما يعملون بحوافر أو مجموعات حوافر مختلفة فى أوقات مختلفة . فالتاس ليسوا ثابطين فى رغباتهم ، وهى حقيقة تنكس فى جانب منها عدم ثبات يثباتهم . وحقيقة أخرى هى أن المنظمات قد لا تكون قط قادرة على تقديم كل الحوافز التى تحرك جهد الأفراد التعاونى . والمادة ألا تكون قادرة على تقديم الحوافز الكافية . وسوف نعود إلى أسباب هذه الحقيقة فيما بعد ، إلا أنه نتيجة لما سوف نتجه بأنظارنا إليها الآن هى ضرورة الإقناع .

---

(١) بمناسبة هذه الفقرة كتب إلى أحد مراسلى الأحرار ، وهو ضابط جيش ذو خبرة طويلة فى الخدمة العامة ، يقول «إنى لا أؤكد هذا الحافز بدرجة كافية نسبياً . ويقول متعدها عن « الصداقة » لقد تأثرت — وسط دمشق البرية نوعاً ما — بتأثير هذا العامل أثناء سنة ١٩١٨ . فلقد خرجت من الحرب بفكرة نهائية هى أن «الصداقة» ربما كانت أقوى الموامل الحفلية البناءة ، أقوى من الوطنية ، وقى الكثير من الحالات أقوى من الدين » . ويتبين عن الأستاذ جرجنسنسن Joergensenson الدانيسرى ومقاله التى ظهرت (مع بحث أخرى ) فى كتاب الاتحادات البرلانية « ماذا سيكون نوع الحرب الجديدة؟ » قوله : « وهذه المشاعر [ مشاعر الأخوة والصداقة بين الجنود ] كانت فى نظر الكثير من الخبراء أهم مصدر للقوة الباطنة من وجهة النظر السيكولوجية ، ساعدت الجنود على تحمل متاعب وأخطار حياة ميدان القتال » .

( المؤلف )



## ثانياً - طريقة الإقناع

إذا كانت إحدى المنظمات غير قادرة على تقديم الحوافز الكافية للمساهمات الشخصية التي تريدها ، فسوف تهلك إن لم تستطع بالإقناع أن تغير من رغبات العدد الكافي من الأفراد بحيث تصبح الحوافز التي نستطيع تقديمها كافية . والإقناع persuasion بالمعنى الواسع الذي أستخدم به اللفظ هنا يشمل : ( ١ ) خلق ظروف قاهرة ، ( ب ) ترشيد القرص ، ( ج ) تثبيت الدوافع .

( ١ ) فالتقهر coercion يستخدم سواء لوقف مساهمات الأفراد واضمانها بالنسبة للمنظمة . ويقصد بالوقف exclusion غالباً إيقاف أو منع هذه الجهود بصفة الدوام وليس أكثر . فهو مظهر منافسة أو صراع بين المنظمات أو بين المنظمات والأفراد سوف لا يهتما أكثر من هذا ، وبعد أن نتبين أن استيماذغير للرغوب فيهم أمر ضرورى لصيانة كفاية للمنظمة . على أن الوقف الإجبارى يستخدم أيضاً كوسيلة إقناع عن طريق إعطاء المثل أو العبرة by example — أى خلق انطوف بين أولئك الذين لا يتأثرون بالطريقة المباشرة ، حتى يصح لديهم المزم على أن يقدموا للمنظمة مساهمات معينة . فهو يمثل فى الواقع مقابل بذل هذه المساهمات أو مزايا الارتباط السابقة بالمنظمة . ودجات الإيقاف عديدة تتراوح بين القتل ، والطرد ، والتبذ ، والعقاب البدنى ، والحبس ، والحرمان من مزايا معينة ، والإعفاء أو الاستفتاء ... الخ .

والمساهمات التي تضمنها القوة يبدو أنها كانت أحياناً كثيرة لإجراء ضرورياً للتعاون . فالاستعباد slavery إذن هو خلق ظروف قوة قاهرة يصعب فيها مجرد العيش والحماية حوافز كافية لتقديم مساهمات معينة للمنظمة ، رغم أنه جاء فى أغلب الأحوال نتيجة ظروف لم تخلق عن عمد ، أعنى أن العبودية كانت

في بعض الأحيان وسيلة إرادية للاستعانة بمزايا التعاون التي لا سيبل إليها بنير ذلك . ومع هذا فالمبودية عادة دليل على عدم ثبات الكفاية ، إلا حيناً يمكن ربطها بحوافز أخرى ( كما في الخدمة العسكرية الإجبارية ) . إلا أنه لاشك أنها كانت غالباً الطريقة الفعالة لإقناع أولئك الذين لا يتأثرون مباشرة . فالذين يرون بأعينهم القتل ، والنفي ، والطرء ، والحبس ، والإعفاء أو الفصل ، وغيرها من تمييزات قوة للنفط للإقناع بالقهر لا جدال في أنهم يتأثرون في وجهات نظرهم بكفاية الحوافز التي تقدم لهم . ومع هذا فأنا أفترض أن من القبول عمومًا أنه لا يمكن لرئيس ثابت في مركزه أو منظمة تعاون كبيرة ومعقدة أن يقوموا إلى حد كبير على مجرد القهر .

( ب ) أما ترشيد الفرص rationalization of opportunity فهو وسيلة لإقناع ذات أهمية أكبر في معظم نواحي النشاط الحديثة . وحتى في ظل النظم السياسية والإقتصادية التي يكون قهر الأفراد فيها على الأقل مؤقتًا ولدرجة ما الطريقة الأساسية للإقناع — كما في روسيا وألمانيا وإيطاليا — فمن الملاحظ أن عمليات ترشيد الحوافز الأخرى — أعني الدعاية — تنشط بشكل أوسع مما هو موجود في أي مكان آخر .

ويحدث ترشيد الفرص على درجتين : الترشيد العام الذي هو التعبير عن التنظيم الإجتماعي ككل والذي يحدث أساساً فيما يتعلق بالمنظمات الدينية والسياسية ، والترشيد النوعي الخاص الذي قوامه محاولة إقناع الأفراد أو الجماعات أن « من واجبهم » أو أن « من مصلحتهم » أن يقدموا الخدمات أو أن يتوافقوا مع متطلبات المنظمات الخاصة .

ولقد حدث الترشيد العام للعواطف على نطاق جدير بالاعتبار في مرات كثيرة . وترشيد الدوافع الدينية كأساس للحروب الصليبية هو من أبرز هذه المرات .

وترشيد النظرية الشيوعية في روسيا مثال آخر . أما ترشيد الكراهية كوسيلة لزيادة « تماسك » التنظيم « أو الوطن » فهو معروف جيداً . ومن أطرف هذه الترشيدات العامة ترشيد التقدم المادى الذى سبقت الإشارة إليه من قبل . إذ أنه أساس هام للصور المميزة للتنظيم الغربى الحديث . وقوامه فى أعم صوره النزعة العملية كوسيلة للنايات المادية ، وتعبيد الاختراعات والمهارة أو الموهبة الابتكارية ؛ بما فى ذلك شرعية الإحتكار ، وتعظيم إستغلال الأرض ، والنفات ، والوارد المدنية ، ووسائل النقل . أما قوامه فى أظهر صوره الجارية فهو شمول واتساع عمليات البيع ، والإعلان ، والدعاية فيما يتعلق بالإشباعات التى تتحقق من الإستفادة بالمنتجات المادية .

ويلاحظ للكثيرين من المثاليين أن يفموا على هذا الترشيد لما هو مادى . ولئن كانت المادية ينبى أن تكون حافز للتعاون كقابل للحوافز الأخرى ؛ فتمة مجال كبير للتساؤل عن قيمتها الإجتماعية إلا أن تكون العملية التى عن طريقها تتمكن الملايين المديدة من البقاء والحياة فى مستوى ممشية الكفاف وبغير ذلك ما كانوا يعيشون . أما إذا نظر إلى المادية على أنها تمثل فى الطبيعة حافزاً إضافياً ، ينتج عنه تعاون إجتماعى أكثر فاعلية ، فإن تبريرها ، فى نظرى ، لا يكون مدعاة للتساؤل . وتكون حينئذ العملية التى عن طريقها تنشأ القوة الشرائية للأشياء والخدمات المادية — إذا استعملنا لغة الاقتصاد الدارجة . وفى لغة الحياة اليومية ، لن يعمل الناس من أجل ما يفتقدون أنه « لا يستحق » ، وإذا كان الإعتقاد بأن الأشياء المادية تستحق نابهاً من أشياء غير مادية أخرى كحوافز فقد يكون ذلك ضاراً ، أما إذا نجح هذا الإعتقاد فى إمسك الجهد الضائع أو الوقت الضائع أو فى تقليل الحوافز الضارة — كالكراهية — فن الواضح أنه يكون مفيداً .

أما ترشيد الحوافز من النوع الخاص فهو عملية جذب شخصى «للائمام» للمنظمة ، وقبول الوظيفة أو المركز ، والقيام بالخدمة ، والمشاركة فى القضية . هو عملية تبشير proselyting أو تجنيد recruiting يمكن ملاحظتها عموماً فيما

١٣ — وظائف الرؤساء

يتعلق بالمنظمات الصناعية ، والسياسية ، والمسكرية ، والدينية . وقوامها توكيد فرص الإشباع التي تقدمها — في مقابل مايقدم من هذه الفرص في جهات أخرى عادة — وفي محاولة لإثارة الميل إلى هذه الحوافز التي تتاح بأكثر مايمكن من السهولة والوضوح .

ويشكون جو الفرد الذي ترشد له الحوافز من مطالبه الفزيولوجية ، ومن مكانه الجغرافي والاجتماعي ، ومن الترشيح العام وخصوصاً التأثيرات الاجتماعية التي يكون قد سبق أن أخضعه لها مجتمعه ، وحكومته ، وكنيسته .

ويعنى الترشيح النوعي انخاص عادة بمساحة هامشية صغيرة من الاختيار وبالتنافس . ويختلف هذا الأساس اختلافاً كبيراً بين الأفراد لدرجة أنه في أي زمن معين قليل من الأفراد فقط هم الذين يعتبر أنهم في نطاق الترشيح لخاص ، وبالنسبة لمؤلاء الذين هم في هذا النطاق توجد فروق شاسعة في إنشاء الحوافز التي سوف تكون فعالة .

( ح ) وأكثر صور الإقناع أهمية تثبيت الدوافع *inculcation of motives* وهذه — من حيث النواحي الصورية فيها — عملية تربية مدبرة للنشء ، ورعاية للكبار . وعلى هذا فإقناع الحوافز الدينية — إلا في فترات نادرة نسبياً — يتم في معظمه بالتعليم الديني للأطفال . كذلك فإن تثبيت أفكار الوطنية والكثير من الحوافز الأخرى المدافعة للتعاون هي جزء من عملية الأسرة والتربية بوجه عام .

وفي ارتباط بهذه العمليات الرسمية نجد تلك العمليات التي هي غير رسمية وغير مباشرة . فالسن ، والأمثلة ، والابحاء ، والتقليد ، والفيرة ، والاتجاهات المتتادة توجه بطريقة رئيسية دوافع الأفراد واستجاباتهم الانفعالية للحوافز . وهذه هي الشروط الحاكمة الأساسية للناس جميعاً وللجماعات والطبقات فيما

يتعلق بقوة الحوافز : كما أنها تكون أكبر قيود يطمين على المنظمات أن تتوافق بها في عملياتها سواء في تقديم الحوافز وفي إقناع الأفراد .

لقد كان هذا المرض اللوجز<sup>(١)</sup> للحوافز مقدمة لاغنى عنها للاعتبارات التي لها أهميتها في دراستنا لموضوع التنظيم والوظائف الإدارية . والعمليات المتعلقة بها كل واحدة منها صعبة في ذاتها وخاضعة لطرق ومهارات غاية في التقدم . وتنشأ أهميتها في مجموعها من الصعوبة الكامنة التي تعانى منها المنظمات سواء في تدبير الحوافز وفي القيام بالإقناع . وأنسب عبارة نطلقها على هذه الصعوبة الكامنة هي « إقتصاديات الحوافز : economy of incentives » . على أنه ينبغي أن يفهم أن كلمة « إقتصاديات » تستخدم بالمعنى الواسع ، وتشير ليس فقط إلى مجرد الاقتصاد المادى أو النقود .

## ( ٢ )

وفي إقتصاديات الحوافز يهتما صانق نتائج الدخل والمنصرف من الأشياء الناتجة عن إنشاء الحوافز الموضوعية ومزاولة الإقناع . فالمنظمة التي نجعل الأشياء المادية الحافز الرئيسى سوف لا تستطيع طويلا أن تقدم هذا النوع من الحافز إن هي عجزت أن تجد على الأقل من المواد أو النقود بقدر مائتفق . وهذا هو

---

(١) من بين الموضوعات الأخرى التي لم يكن من اللازم التمرس لها هنا موضوعات النفس ، والمخاض ، والضغط الإقتصادى في علاقتها إما بالقوة أو الضغوط الاجتماعية . وقد كانت لها أهميتها في فترات أو في مواقف معينة ، ولا شك أنها جوهرية في مجموعها في أى وقت . ومع هذا فن الواضح عادة - كبدأ وأنها كلها ( شأنها شأن القهر المباشر ) تتطوى على خسائر أو تضحيات تطفئ على مزاياها ، ومن المشكوك فيه أن تكون معظم الأحيان العوامل الغالبة في التعاون . إنما على العكس تنشأ من - وتعتبر دليلا على - عدم التعاون ، وهي طرق تفريق لا تكامل .

( المؤلف )

المظهر الإقتصادي المادى الذى هو مفهوم جيداً . إلا أن نفس المبدأ ينطبق على الحوافز الأخرى . فامكانيات تقديم الفرص غير المادية ، أو ظروف العمل المطلوبة ، أو المساعدات الروحية ، أو الارتباطات الجماعية المحبوبة ، أو ثبات العمليات ، أو الإشتراك الأوسع ، أو مزايا الكومنيون إمكانيات محدودة وغير كافية عادة ؛ بحيث أن أعم إقتصاد ليس ضرورياً فقط بالمعنى المادى ، بل بالمعنى الأوسع أيضاً . والقيود ليست راجعة فقط إلى علاقة المنظمة بالبيئة المادية الخارجية ، بل كذلك إلى علاقتها بالبيئة الإجتماعية ، وإلى كفايتها الداخلية .

والعرض الكامل لاقتصاديات الحوافز سوف يتطوى — إلى جانب أشياء أخرى — على تداخل مع نظريات الإقتصاد العام المؤلفة من وجهة نظر التنظيم . وليس هنا مجال محاولة مثل هذا العرض ، ولكن لما كان إقتصاد الحوافز فى مجلته لا يلقى عادة الأهتمام به فى حدود التنظيم فى النظرية الاقتصادية<sup>(١)</sup> وليس مفهوماً جيد الفهم بالتأكيد ، فسأحاول أن أبين انعطوط المريضة للنظرية . وسيكون من الملائم أن أقوم بهذا فيما يتعلق بالمفاهيم ذات الأهداف الثلاثة المختلفة فى جوهرها :

١ — المنظمة الصناعية ، ب — المنظمة السياسية ، ج — المنظمة الدينية .

( ١ ) فى المنظمة الصناعية يكون الهدف<sup>(٢)</sup> إنتاج السلع المادية أو

(١) أظن أن من المفكر فيه أن يكون لاكتير من جوانب اقتصاديات الحفز أى مجال فى نظريات الإقتصاد .  
( المؤلف )

(٢) الهدف ليس هو الربح — وجدير بالذكر أن رجال الأعمال ، والاقتصاديين ، ورجال الدين ، والسياسيين ، وثقافات المال ، يخطئون ذكر الهدف على الدوام . قد يكون الربح أساسياً للحصول على مئونة مفرات إشباع دوافع هذه الطبقة من المساهمين المساة عادة أصحاب رأس المال أو الاستثمار الذين كانت مساهمتهم بدورها ضرورية لتكوين إغراءات الطبقات الأخرى من المساهمين . فامكانيات الربح وتحقيقه حتى إلى حد ما ضرورية فى بعض نظم الإقتصاد كظروف يمكن فى ظلها استمرار تمويل الحوافز . إلا أن الهدف اللزومى لأية منظمة ليس الربح ، بل الخسائر . وقد أكد ذلك من بين الاقتصاديين المستر فورد وبعض المنظمات التى تعمل للربح .  
( المؤلف )

الخدمات . ولغرض التبسيط يمكن افتراض أنها لا تتطلب رأس مال . وأنها تضمن الإنتاج المادى باستخدام طاقات الأفراد في البيئة الفيزيائية . هذه الطاقات أو الجهود سوف تنخفض عن إنتاج ضخم ، إلا أنه إذا كانت المخرجات المقدمة لضمان هذه الجهود هي ذاتها مادية ، وبالتقدير الكافى ، فسوف تصرف المنظمة من إنتاجها بعض الشيء لهذا الغرض . وإذا كانت الكمية المصروفة ليست أكثر من الإنتاج فإن المنظمة تستطيع البقاء . أما إذا كان القدر المنصرف أكثر من الإنتاج فإنها لا بد أن تتوقف — مادامت لا تستطيع حينئذ الاستمرار فى تقديم المخرجات .

أما أن هذا يحدث فعلا فيتوقف على الأثر المشترك لموامل أربعة : سموات البيئة ، وفاعلية جهد المنظمة ، والكفاية الداخلية للمنظمة ، والقدر المنصرف فى المخرجات . وواضح أن الكثير من الجهود التعاونية تفشل بسبب كون ظروف البيئة فى غاية المقاومة ، وأخرى تفشل لأن المنظمة غير فعالة ، وثالثة بسبب أن الخسائر الداخلية كبيرة ، وغيرها لأن الثمن الذى يدفع للخدمات كبير جداً . وفى نطاق الخبرة المادية نجد هذه مقفريات يتوقف بعضها مع بعض ، وعوامل يتفاعل بعضها مع بعض . وفى أحسن ظروف البيئة ملائمة يكون عدم الفاعلية النسبى وعدم الكفاية النسبى مع قدر كبير من المنصرف على المخرجات أمراً محتملاً ، أما فى ظل الظروف غير الملائمة ، فإن الفاعلية ، والكفاية ، والمخرجات القليلة تكون ضرورية .

فى معظم الحالات لا نسمح قيود الظروف ، والفاعلية ، والكفاية إلا بمخرجات مادية محدودة ، وتتطلب الفاعلية والكفاية كلاهما ناتجاً من الجهود الفردية لا يمكن الحصول عليه من معظم الأفراد بالمخرجات المادية فى أية حالة . وهنا ينبغى علينا تقديم مخرجات أخرى أيضاً ، إلى أنه فى مثل هذه المنظمة ، تتطلب مثل هذه المخرجات بدرجة ما ، وعادة لدرجة كبيرة ، مخرجات مادية أكثر . وإذن فظروف العمل المادية الكافية معناها الإغراءات المادية لموامل

ليست مثبجة بطريق مباشر. أما الظروف الاجتماعية الكافية أو المرضية فمناها رفض بعض أولئك الذين هم أقدر على المساهمة بالإنتاج المادى وقبول البعض الأكل قدرة. وكل نوع من الحوافز تقريباً يمكن أن يوجد، أو تكون له ضرورة وجود، سوف يتطلب هو ذاته إلى حد ما مصرفاً مادياً، بحيث تصبح المسألة مسألة اختيار طرق ودرجات التفضيل لمختلف الحوافز لإيجاد أشد مركبات الحوافز المقدرة كفاية من وجهة النظر المادية. ومن هنا فإن مختلف الحوافز هي في تنافس مع بعضها البعض حتى من وجهة النظر المادية.

إلا أن اقتصاديات الحوافز في إحدى للأنظمة الصناعية تبدأ فقط بتحليل الحوافز من وجهة النظر المادية، أى بالدولار والسنت، والتكاليف. وكثيراً ما تنصاع الحوافز غير المادية مع بعضها البعض أو تكون غير متوافقة وهكذا يتحتم أن تفتوى فرصة النفوذ الشخصى كعافز لأحد الأفراد على إنقاص نسبي للآخرين — بحيث أنه إذا تأكد هذا الحافز بالنسبة لأحد الأشخاص، فلا بد أن يكون ذلك مقترناً بأشخاص آخرين النفوذ الشخصى في نظرهم هو أحد المفريات غير الهامة نسبياً.

وأن صنوبات إيجاد ميزان الحوافز المفيد لدى من الكبير بحيث يتعين الاستعانة بالإقناع، ولكن الإقناع فيما يتعلق بالجهد الصناعى ذاته يقتضى الإنفاق المادى. وعليه، فإذا كان القهر هو وسيلة الإقناع الميسرة، فإنه يدخل في ذلك صيانة القوة اللازمة لهذا الغرض. وإن تكن المساهمة التى يمكن الحصول عليها بالقهر محدودة — كما هي الحال عادة؛ إلا في فترات قصيرة — فإن تكاليف القهر تنطلى على نتيجته. والكفايات المحددة لنظم الرق أو السخرة مثال على ذلك.

وإذا كانت طريقة الإقناع هي الترشيذ، سواء في صورة دعاية عامة (١)

(١) تتصل الدعاية العامة للأغراض الصناعية عادة بهذه الطبقة من المساهمين في للنظرة المعروفة باسم المساهمين.



أو في صورة أدلة وبراهين خاصة للأفراد ( بما في ذلك عمليات « الإختبار للمنى » ) ، فإن التكاليف الإجمالية أيضاً تكون في العادة قدرأ كبيراً . وبطبيعة الحال عندما تكون الظروف الإجتاعية العامة ملائمة ، تتحقق الثمرة التى تحققها ظروف البيئة الطبيعية للملائمة .

( ب ) أما المنظمة السياسية فهى ليست نتيجة في العادة بالمعنى المادى . فالذوافع التى تكن في جنورها هى المساعدات الروحية وإشبعات البيئة المحلية . ومثل هذه اللغظات يبدو أنها لاتمشى طويلاً إلا إذا استطاعت أن تهيم . هذه الحوافز — وإن كان من الواضح أن أى تنظيم سياسى كبير يقتضى إستخدام الحوافز « الدنيا inferior » من هذه نجد النفوذ الشخصى والجزاءات المادية أكثرها ظهوراً ومن هنا تأتى — في كل صور التنظيم السياسى — ضرورة الحصول على مؤن كبيرة من المفريات المادية لاستخدامها إما في صورة مدفوعات مباشرة أو « وظائف مربحة » . وبالتالي ، فإن إحدى الخصائص البارزة للمنظمات السياسية ضرورة ضمان المساهمات المادية من « الأعضاء » إما باقتناص فرص الإتيان بأموال جديدة (عن طريق فرض أتاوة) أو الدفع مباشرة ( كما في الحملات الانتخابية ) . على أنه هنا أيضاً تكون موازنة الحوافز أمراً ضرورياً . لأن جهود اللوارد المالية ، واستحالة الإنفاق بأكثر من الوارد ، والتمييز بين المتفعين من حيث المزايا المادية أو النفوذ حين يمنح هذا أو تلك ، كل هذه تميل إما إلى القضاء على اللثالية الحية التى يقوم عليها التنظيم السياسى ، وإما إلى تقليل المزايا المادية ( عموماً ) التى ربما تكون الأساس المكافئ للتنظيم السياسى في الكثير من الحالات .

ومن الأهمية بمكان أن نضيف أن الإنفاق في صورة التمتدة جانب له خطره في التعبئة السياسية ، وأن الكثير من الإنفاق اللادى يتصرف لهذا الغرض إلا أن ذلك من ثم يقلل للادة اللازمة كحافز للجهود الكبرى للمخلصين من الأتباع .

(ح) ويبدو في المئات الدينية أن الحوافز الغالبة <sup>(١)</sup> هي المساعدات الروحية والكومنيون بين « الأرواح المتأخية » وإن كانت الحوافز الدينية لا شك أن لها فاعليتها أحياناً كثيرة . فالمساهمات الأساسية المطلوبة من الأعضاء شدة الإيمان والولاء للمنظمة . ولقد كان أهم جهد للمئات الدينية الإقناع هي المعروف بالبعثة العلمانية missionary أو التبشير proselyting . إلا أن صيانة التنظيم والجهد التبشيري كليهما ( وكذلك القهر حين يكون معمولاً به ) تتطلب وسائل مادية ، بحيث أنه بطريقة ثانوية — وغالباً منذ البدء — يكون مطلوباً من الأعضاء بطرق مختلفة أن يقوموا بمساهمات مادية تسمح بانفاق مادي كبير . وكثيراً ما كانت النواحي المادية للمنظمات الدينية بارزة ولا يمكن التهرب منها دائماً ونفيجة لهذا فإن تجميع وملاءمة الحوافز في اللغظات الدينية لعله يبدو أكثر دقة وصعوبة في إجرائه مما هو في اللغظات السياسية أو العسكرية ، أو الصناعية . ولنتأمل — على سبيل المثال — الصراع بين التضحية بالأفراد من ناحية كوسيلة لتقوية الإيمان والولاء — التي كثيراً ما تفعلها هذه اللغظات — والتضحية كرادع للانضمام والعضوية ، والتمارض الناتج فيما يتعلق بمسألتى نوع الأتباع وعددهم . . كذلك ضرورة القوة والهر — اللذين هما حافظان فرديان وجماعيان — في مقابل التواضع والزهد الذي هو مزية روحية مضادة .

...

لعله قد أصبح من الواضح — دون حاجة إلى تصوير أبعد — أنه في كل نوع من التنظيم ، لأي غرض من الأغراض ، يتعين وجود حوافز عدة ، ودرجة ما من الإقناع أيضاً ، حتى يمكن ضمان وصيانة المساهمات في المنظمة التي تكون مطلوبة كذلك فقد إتضح أنه — فيما عدا حالات نادرة — تكون صعوبات ضمان وسائل تهينة الحوافز ، وتجلب صراع الحوافز ، والقيام بالجهود الإقناعية الفعالة . . . صعوبات كبيرة بطبيعتها ، وأن تحديد التركيب الدقيق للحوافز والاقناع الذي سيكون فعالاً وميسراً معاً مسألة في غاية الدقة . فالواقع أنه من

(١) أي دون أن نفصل في الاعتبارات الموانع الإلهية .

الصعوبة والتعقيد بحيث إن من النادر — إن أمكن على الإطلاق — أن يكون مخطط الحوافز قابلاً للتحديد مقدماً على التنفيذ . من الممكن أن ينشأ فقط ، وتبقى المسائل المتعلقة به في جوهرها مسائل عوامل استراتيجية من وقت لآخر في مجرى حياة المنظمة . ومن الصحيح أيضاً بطبيعة الحال أن خطة الحوافز قد تكون أكثر عناصر الجهاز التعاوي عدم ثبات — مادام أن الظروف الخارجية تؤثر بلا انقطاع في إمكانيات الحوافز المادية ، وأن الدوافع الإنسانية هي الأخرى خاضعة للتنغير إلى حد كبير . ومن ثم تمثل الحوافز الناتج النهائي لكل القوى المتصارعة الداخلة في التنظيم ، وأبسط تنغير في القوى الكامنة كثيراً ما يؤدي إلى تغيير كبير في تأثير الحوافز . ومع هذا فإنه بالحوافز وحدها يمكن ضمان التوازن الفعال لهذه العوامل ، إن أمكن أن يكون مضموناً على الإطلاق .

وينبغي الإشارة إلى نتيجتين عامتين لعدم الثبات هذا الفطري : الأولى هي النزعة الباطنة في كل المنظمات إلى التوسع . فصيانة الحوافز — خصوصاً الحوافز المتصلة بالنفوذ ، وبالاعتراز بالجماعة المرتبط بها ، وبإشباع وإرضاء الآخرين ، كلها تتطلب النمو ، والكبر ، والتوسع . وأعتقد أن ذلك هو — بمعنى ما — السبب الأساسي والشرعي للتضخم البيروقراطي في منظمات الشركات المساهمة ، والحكومة ، وال نقابات ، والجامعات ، والكنائس ، في كل مكان توجد فيه هذه المنظمات . فالنمو مظهره إتاحة الفرصة لتحقيق كل نوع من الحوافز الفعالة ، كما يمكن أن يلاحظ في التوكيد المتكرر في كل المنظمات لامل الحجم كدليل على وجود الحوافز الطولية ، أو الترشيح للمقابل للحوافز الأخرى عندما يكون الحجم صغيراً أو النمو غير موضع تشجيع . وللبالغة في الكبر التي تنشأ عن هذا السبب هي مصدر تصدع المنظمات التي كانت ناجحة ، إذ أن النمو كثيراً ما يهدم اقتصاديات الحوافز ، عن طريق آثاره على فاعلية وكفاية المنظمة ، بحيث لا يعود من الممكن بعد أن تجعلها كافية .

ونتيجة ثانية أكثر أهمية لهذه الصعوبة الفطرية — صعوبة ضمان مخطط

حوافز كاف هي الطابع الانتقائي في طريقة تعبئة المنظمات . ولهذا الطابع جانبان : قبول ما هو مطلوب ورفض ما ليس مطلوباً من المساهمات أو المساهمين بمجهودهم ، كما أن الطريقة الأساسية لذلك هي إقامة حوافز متفاضلة . ومادام أن كل الحوافز لها تكاليفها على المنظمة ، وأن هذه التكاليف تميل إلى إعاقة بقائها ، ومادام أن موازنة نفقات وإيراد المنظمة ينبغي النظر إليها في جوهرها على أنها تستحيل بدون أكبر اقتصاد ممكن ، فإن توزيع الحوافز ينبغي أن يكون متناسباً مع قيمة وفعالية المساهمات المختلفة للنشودة <sup>(١)</sup> .

وإن ذلك لمسلم به جداً فيما يتعلق بالحوافز المادية فقط ، أعنى الأشياء المادية أو النقود التي تدفع . إذ لا يبدو أن أية منظمة رسمية هريقة أو معقدة من أي نوع كان قد استطاعت أن تقوم بدون مدفوعات مادية متفاوتة . وإن كان التوزيع المادي قد يكون غير مباشر إلى حد كبير . ولا يزال ذلك تترامى صحته حتى اليوم وإن كان مناقضاً للاتجاه الصريح للتنظيم أو غير متفق مع الهدف الأكبر ، كما في حالة الكنائس والدول الاشتراكية غالباً .

ونفس المبدأ أكثر انطباقاً في النظرية وفي العمل حتى على الحوافز غير المادية فالمهنية في المراكز - مع التدرج في الرتب وللزايا ، الذي هو لازمة مصاحبة في كل مكان لكل المنظمات المركبة - مسألة جوهرية للملاءمة الحوافز اللامادية كي تستخلص خدمات أغلب الأفراد للتقادزين وتتنزع أعظم إمكانيات المساهمين في المنظمة ، وهي كذلك ضرورية لصيانة الاعتزاز بالمنظمة ، والشعور بالجماعة .. الخ . التي هي حوافز عامة لها أهميتها بالنسبة لكل طبقات المساهمين .

---

(١) وظيفة التوزيع سبق لنا وصفها على أنها خاصة بالأجهزة التعاونية ، وذلك في الفصل الثالث ، كما ستعود مناقشتها في الفصل السادس عشر .  
( المؤلف )

## الفصل الثاني عشر

### نظرية السلطة

في هذا الفصل نعالج موضوعاً يتصل من ناحية « بإرادة الأفراد أن يساهموا في المنظمات » وهو عنصر التنظيم الذي قدمناه في الفصل السابق ، كما أنه من ناحية أهم جوانب عنصر « الاتصال » .

### أولاً - مصدر السلطة

فإن صبح أن كافة المنظمات المقددة تتركب من تجمعات وحدات تنظيمية وأنها قد نشأت فحسب عن الوحدات التنظيمية ، فقد نسلم بوجه حق بأنه — مهما تكن طبيعة السلطة — فهي فطرية في الوحدة التنظيمية البسيطة ، وأن نظرية صحيحة في السلطة لابد أن تكون متوافقة مع ماهو صحيح أصلاً في هذه الوحدات التنظيمية . ومن ثم فسوف نقامل الملاحظات التي تحمل الظروف الراهنة وكأنها في البدء مصدر اكتشاف ماهو جوهرى في المنظمات الأولية والبسيطة .

(١)

والآن فإن من أبرز حقائق الملاحظة العامة فيما حصل بالسلطة المدى الذى فيه تكون غير فعالة في حالات معينة . إنها تكون من العجز بحيث أن انتهاك السلطة يؤخذ على أنه مسألة عادية ويصرف النظر عن كل ما تنطوى عليه . حقاً إننا نزعج أحياناً للذى تذهب إليه الأنمال الإجرامية الخطيرة ، ولكننا نمرر الكرام على الانتهاكات السككية — خصوصاً لقوانين المصروفات العامة — التى هى شرعية كثيراً من القوانين . وحتى عبارات الدساتير والقوانين

النظامية التي هي مصدر (حجيتها) كقانون الإصلاح الثامن عشر  
Eighteenth Amendment كثيراً ما تنتهك جملة .

ومع هذا فإن انتهاك القانون ليس قاصراً على بلادنا نحن (أمريكا بلد  
للؤلف) ، فقد لاحظت أخيراً في إحدى دول الحكم للطلق المتركز في يد دكتاتور ،  
حيث الحرية الشخصية مفروضة أنها في أقل درجاتها والسلطة التعهكية في أقصى  
غاياتها — لاحظت أنها كانت لقانون الوضى أو المراسيم ، وبعضها على وعلى  
نطاق واسع ، كأعلنت من مصادرقة بأنها كانت أخرى .

كما أن هذه الحالة ليست قاصرة على سلطة الدولة ، فإنها صحيحة أيضاً بالنسبة  
لسلطان الكنائس . فالوصايا العشر وأوامر ونواهي السلطة الدينية يتكرر  
انتهاكها من جانب أولئك الذين يعترفون بمعرفتهم لسلطانها الرسمي .

وليس معنى هذه الملاحظات أن المواطنين جميعاً خارجون على القانون  
ومارتقون من السلطة ، ولا أن جميع المسيحيين لا إلهيون أو سلوكهم لا يتأثر  
بمعتقدات إيمانهم . فمن الواضح أن المواطنين إلى حد كبير محكومون ، وأن  
سلوك المسيحيين يتميز في جوهره بتعاليم كنائسهم . وما نريد أن نقوله هو  
مجرد أن القانون للمين الذي سيطرته المواطن أو سيخلفه إنما يحده هو بظروفه  
الخاصة التي تناسبه . وهذا هو مانعته عندما نشير إلى المسؤولية الفردية .  
ومعناها أن أى تعاليم الكنيسة سوف يخالفه الفرد إنما يحده الفرد ذاته في زمان  
ومكان مبنيين — وذلك هو ما نقصد بالمسؤولية الخلقية .

وقد نغان أن عدم فاعلية السلطة في حالات معينة إنما يتمثل خصوصاً في  
مسائل الدولة والكنيسة ، وليس في مسائل المنظمات الأصغر التي هي أوثق  
ارتباطاً وأدق إدارة . إلا أن ذلك ليس صحيحاً . فقد يدعشنا كم أن ما هو  
في النظرية تدعاه السلطة ، هو في أحسن الميظلمات في العمل تقصصه السلطة —  
أو في لغة أوضح كم تخالف الأوامر بوجه عام . وقد اهتم اللؤلف مدة سنوات

كثيرة بملاحظة هذه الحقيقة — ليس فقط في المنظمات التي كان مرتبها بها مباشرة ، بل في كثير غيرها . وفي جميع المنظمات من جيوش ، وأساطيل ، وجامعات ، ومؤسسات عقابية ، ومستشفيات ، ومنظمات الترفيه ، والشركات تظهر نفس الظروف : قوانين ولوائح وقواعد ممتدة لا يجرؤ أحد على دفنها واسكن تجرى مخالفتها ، وينض الطرف بعناية عن هذه المخالفات الصريحة — إلى جانب مزاوالات حيوية وإنشاءات كبرى لاسند لها من السلطة ، كالخزبين الديمقراطي والجمهوري — الذين لا يعرفها الدستور .

## (٢)

ولترك للخطوات التالية لهذا التحليل لكي تنظر فيما بعد — ولتخرج من هذا بتمريف تقريبي للسلطة يلائم غرضنا الآن . فالسلطة هي طابع الاتصال (أو الأمر) في المنظمة الرسمية الذي بفضلها يتقبل المسام أو عضو المنظمة (هذا الأمر) بوصفه يحكم الفعل الذي يسام به ، أي بوصفه يحكم أو يحدد ما يفعله وما ينبغي ألا يفعله بالقدر الذي يهيم المنظمة . وبمقتضى هذا التمريف تنطوى السلطة على جانبين : أولاً — الجانب الدائى أو الشخصى ، جانب تقبل الاتصال بوصفه لازماً أو من مصدر سلطة ، وهو الجانب الذى ساقدمه في هذا القسم ، ثانياً — الجانب الموضوعى — أى الصفة التى للاتصال التى بفضلها يصبح مقبولا — وهى التى سأعرضها في القسم الثانى باسم « نظام التنسيق » .

فإذا تقبل إحدى النشرات التوجيهية (أو الاتصال) الشخصى الذى وجهت إليه ، فإن سلطتها بالنسبة إليه تتأيد أو تستقر ، ويعترف بها كأساس للفعل أو التصرف . أما مخالفة مثل هذا الاتصال فهى إنكار لسلطتها عليه . ومن ثم فإن بمقتضى هذا التمريف نجد تقرير ما إذا كان للأمر الصادر سلطته أم لا في يد الأشخاص الذين يصدر إليهم وبوجه لهم ، ولا نجد في يد « أصحاب السلطة persons of authority » أو الذين يصدرون هذه الأوامر .

ولعل ذلك ينافي الفكرة الواسعة الانتشار بين ذوى الخبرة من الناس في مختلف الرتب بمختلف المهن ، كما يناقض أيضاً المفاهيم القانونية ، وقد يبدو للكثيرين متعارضاً مع الخبرة الشائعة ، بحيث أنه يحسن منذ البدء أن نقبّس رأيين لاثنتين من الأشخاص ذوى المراكز لكسب الانتباه المستحق . وليس للقصد بذلك « الاستشهاد بمصادر السلطة » ، ولكن قبل الدخول في الموضوع ، من المرغوب فيه على الأقل أن ندرك أن هذه الأفكار الصحيحة ليست مجعاً عليها في كل مكان . يقول روبرتو ميكلز Roberto Michels في مقالة « سلطة » بدائرة معارف العلوم الاجتماعية<sup>(١)</sup> : « سواء أكانت السلطة ذات أصل شخصي أو تنظيمي ، فالذي ينشأ ويبيعها الرأي العام — الذي بدوره توجهه العاطفة ، والوجدان ، والأحلام ، أو القدريّة . وحتى حين تستند السلطة إلى مجرد القهر المادي فإنها تكون (مقبولة)<sup>(٢)</sup> من جانب الحكوميين ، ولو أن القبول قد يكون راجعاً إلى الخوف أو القوة » .

كذلك يقول اللواء جيمس هاربورد James G. Harbord وهو رجل ذو خبرة عسكرية طويلة بمنازعة ، ومدير أعمال مشهور له فعند اعتزاله العمل بالجيش ، يقول في صفحة ٢٥٩ من كتابه عن (الجيش الأمريكي في فرنسا)<sup>(٣)</sup> :

« لقد نسي أحد الرؤساء الديمقراطيين أن أعظم الديمقراطيات جميعاً هو الجيش . فالنظام والمنوعية يؤثران في التصويت الضمني الذي يقوم به مثل الرجال في الحال كلما اتخذت الأوامر طريقها إلى الأمام — متغير سيكولوجية الجماهير الذي يميل إلى اتباع القائد ، ولكن الجيش لا يتحرك إلى الأمام —

---

(١) نيويورك ، شركة مكملان

(المؤلف)

(٢) الأقواس من عندي

(المؤلف)

(٣) يوسطن ، لثقل ويداون وشركاه ، ١٩٣٦

(المؤلف)



حتى تكون الحركة قد «أثمرت» والواقعة الإجاعية تتبع فقط التعاون بين الرجال كأفراد داخل الصفوف .

هذان الرأيان مؤداهما أنه حتى حين توجد القوة للمادية ، وحتى في ظل أقصى حالات الحركة ، حيث يكون النظام مطلقاً تقريباً ، فالسلطة مع هذا تقوم على تقبل أو موافقة الأفراد . وواضح أن هذه الفاهيم — إذا صحت — لها أثرها العميق في إيجاد فهم ملائم لتنظيم وخصوصاً لطابع الوظائف الإدارية .

وسوف يبدو تعريفنا للسلطة — وكذلك من غير شك ديمقراطية الجنرال هاربورد في الجيش — في نظر الكثيرين ممن لا تثبت عيونهم إلا على كلفات الثابتة — سوف يبدو هذا وذاك أيهما حاجز للقوضى ، وهما فعلاً المذلل — بالضبط في حالة ثقل أعباء المنظمات الناشئة . فهي تفشل لأنها لا تستطيع صيانة السلطة ، بمعنى أنها لا تستطيع ضمان المساهمات الكافية من الجهود الفردية التي تجعلها فعالة ، أو لا تستطيع استعمالها بطرق تكون كافية . وغاية التعليل أخيراً أن السلطة تفشل لأن الأفراد في الأعداد الكبيرة ينظرون إلى المبدء السكامن في تقبل الأوامر اللازمة وكأنه ينظر ميزان المزايا في غير صالحهم ، فيتحوّلون أو يمسكون عن المساهمات التي لاغنى عنها .

### ( ٣ )

ولا بد لنا الآن أن نقيم تعريفنا مع ذلك على الرأي العام المشترك .  
فضرورة ارتقاء الفرد لإقامة السلطة بالنسبة له أمر لا مفر منه . وسوف لا يقبل الشخص الاتصال أو يمكنه تقبله على أنه مقترن بالسلطة إلا إذا تحققت أربعة شروط في نفس الوقت : ( ١ ) أن يتمكن من فهم هذا الاتصال ويفهمه فعلاً ( ب ) أن يعتقد سبابة اتخاذ قرار بشأنه أنه ليس متعارضاً مع أهداف المنظمة ، ( جـ ) أن يعتقد سبابة اتخاذ هذا القرار أنه يتفق مع مصلحته الشخصية في جعلها ، ( د ) ثم أن يكون قادراً عقلياً وجسمياً على القيام بمقتضياته .

(١) فالانصال الذى لا يمكن فهمه لا يمكن أن تكون له سلطة .  
فالأمـر الصادر — مثلاً — فى لنة لا يمكن أن يفهمها المستقبل ليس أمراً على الإطلاق ، ولا يمكن لأحد أن ينظر إليه كأمر . وإذن فالكثير من الأوامر من الصعوبة بمكان أن تفهم . وكثيراً ما تدعو الضرورة إلى صياغتها فى عبارات عامة ، ولا يستطيع الأشخاص الذين أصدروها هم أنفسهم أن يفسروها فى الكثير من الأحوال . وإلى أن يتم تفسيرها لا يكون لها معنى . ولا بد لمستقبلها إما أن يهملها أو أن يعمل مجرد شيء على أمل أن يكون ذلك هو المطلوب .

ومن هنا ، فإن قلراً كبيراً من العمل الإدارى قوامه تفسير وإعادة بتفسير الأوامر فى انطباقها على اللواقف الواقعية التى لم تكن أو لم يكن من الممكن إدخالها فى الحساب منذ البدء .

(ب) والانصال الذى يمتد المستقبل أنه لا يتوافق مع أهداف المنظمة — على النحو الذى يفهمها به — لا يمكنه تقيده . فتصرفه سوف تحيطه أهداف معارضة . وأكثر الأمثلة العملية شيوعاً المثال الذى نجده فى حالة الأوامر المتعارضة . وهى حالة نادرة . وسوف ينكر الشخص الذى سلطة هذا الأمر الذى يتناقض مع غرض جهوده كما يتصور أن يفهم هذا الغرض . وفى الحالات المتطرفة قد يصاب الكثير من الأفراد حقيقة بالشلل من جراء هذه الأوامر للمعارضة . وسوف يكونون بحق عاجزين على التوافق . مثال ذلك مستخدم شركة المياه الذى يصدر إليه الأمر بإقفال الماسورة الرئيسية ، أو الجنود حين يؤمرون بإطلاق النار على زملائهم . وأنا أفترض أن الرؤساء ذوى الخبرة جميعهم يعرفون أنه حين يكون من الضرورى إصدار أوامر سوف تبدو مستقبلها متعارضة مع الهدف الأساسى ، خصوصاً كما يحدث فى الحالات السابقة على المزاولة الاعتيادية ، فإن من الضرورى عادةً والمفيد دائماً — إن لم يكن يحدث ذلك بالفعل — شرح وتفسير السبب الذى يكشف عن وهمية هذا التناقض

الظاهر . وإلا فإن الأوامر من المحتمل ألا توضع موضع التنفيذ ، أو سوف تنفذ بطريقة غير كافية .

( ح ) وإذا ما وجد الاعتقاد بأن الاتصال يتضمن أعباء تطغى على صافي الفائدة من الارتباط بالمنظمة ، فإنه لا يبقى بمد عامل لإغراء للفرد على أن يساهم فيها . فوجود صافي الإغراء هو المبرر الوحيد لقبول ( أى ) أمر على أنه له سلطة . ومن ثم فإن مثل هذا الأمر إذا ما تلقى فلا بد أن يرفض ( ويستبعد في معظم الحالات المادية ) على أنه غير متوافق يتأتى مع الصفات الشخصية التى هى أساس قبول أية أوامر على الإطلاق . وحالات الاستفتاء الاختيارية من كل أنواع المنظمات مألوفة لهذا السبب وحده ، كما أن التمازى وتمدد الاحتياج إلى الاعتمادية هى الوسائل الأكثر ألفة .

( د ) إذا كان أحد الأشخاص عاجزاً عن النهوض بأحد الأوامر ، فلا بد أنه يخالفه ، أو بالأحرى يهمله . مثال ذلك أمر الرجل لا يستطيع السباحة أن يسمح عبر النهر . ومثل هذه الحالات المتطرفة ليست كثيرة ، ولكنها تحدث . أما الحالة الأكثر شيوعاً فهى أمر أحد الرجال أن يقبل أشياء فوق طاقته بقليل . ولكن المستحيل قليلاً لم يتمد كونه مستحيلاً .

#### ( ٤ )

وسوف يسأل القارئ بطبيعة الحال : كيف يكون من الممكن أن تضمن مثل هذا التعاون الهام والدائم كما نلاحظه إذا كان تمديد السلطة فى النظرية وفى الواقع موجوداً فى يد الفرد المردوس ؟ إنه ممكن لأن قرارات الأفراد أن يتعاونوا تتم بالشروط الأربعة التالية : ( ١ ) الأوامر التى تصدر بإحكام فى المنظمات الناجمة تتوافق عادة مع الشروط الأربعة السابق ذكرها . ( ب ) يوجد منطقة « عدم كلفة zone of indifference » فى كل فرد يستطيع فى نطاقها أن يتقبل الأوامر دون تساؤل شعورى عن سلطتها . ١٣ - وظائف الرؤساء

( ح ) وتنشأ مصالح الأشخاص الذين يشتركون في التنظيم كجماعة من مزاوله التأثير على الموضوع ، أو على اتجاه الفرد ، بما يبقى على قدر من الثبات لمصلحة عدم الكلفة هذه .

( ١ ) ليس ثمة مبدأ للسلوك الإدارى أحسن تدعيماً فى المنظمات الناجمة من مبدأ أن الأوامر التى لن تطاع والى لا يمكن أن تطاع لا ينبغي إصدارها . كالرؤساء والكثيرون من الأشخاص ذوى الخبرة الذين فكروا فى هذا يعرفون أن حدوث ذلك يحطم السلطة ، والنظام ، والروح المعنوى <sup>(١)</sup> . فلا سبب سوف يرد ذكرها بعد قليل ، هذا المبدأ لا يمكن عادة تقبله بالطريقة الرسمية ، أو على

( ١ ) لنذكر حالات فردية قليلة نسبياً ، عندما يدل اتجاه الفرد مقدماً على احتمال مخالفته (سواء قبل الارتباط بالمنظمة أو بعده) فإن الارتباط يولف أو يرفض قبل أن تتورأ المسألة الرسمية . ويبدو من المفيد أن نضيف هنا احتياطاً ضد تفسير هذا المرض فى نطاق « الديمقراطية » سواء فى المنظمات الحكومية ، والدينية ، والصناعية . فالتحكيم الديمقراطى بأن « الديمقراطية » أو « الطرق الديمقراطية » متفقة أو غير متفقة من المبادئ التى تناقشها الآن أمر له هنا . فكما سيتضح أكثر من عرضنا للسلطة الموضوعية ، القضايا التى توجد هى من التعقيد والحفاء بحيث لا يمكن وضعها فى الاعتبار لى أى مخطط رسمى . وفى الكثير من الحالات بالمنظمات السياسية والدينية والاجتماعية تخلف العمليات الديمقراطية مشكلات مصطنعة ذات طابع منطوق كثيراً أو قليلاً — بدلا من المشكلات الواقعية — هى مسائل شعور وملاءمة وتنظيم غير وسمى . وجبسيط القضايا أكثر من اللازم قد تفضى هذه على السلطة الموضوعية . لاهلكاً أنه فى الكثير من المواقف قد تكون العمليات الديمقراطية عنصر هاماً فى صيانة السلطة ، أهمى فى تماسك المنظمة ، إلا أنها لى مواقف أخرى قد تكون عامل تفرق ، ولعلها لا تكون قط بذاتها كافية . ومن ناحية أخرى فإن تماسك بعض الأجهزة التساوية ( كجيش الجنرال هاربود مثلا ) فى الكثير من المواقف قد لا يطن عليه وإن كان يحط ب رسمياً الوسائل الأوتوقراطية .

وأكثر من هذا ، لا ينبغي قط أن ننسى أن السلطة فى مجموعها تلتأ عن ( كل ) المشتركين فى الجهاز العامل ، وأن الوزن الذى ينبغي نسجه لى اتجاه الأفراد يختلف . وكثيراً ما ننسى أنه فى المنظمات الصناعية ( أو السياسية ) قد تكون الإجراءات التى يمكن قبولها فى القناعة مما لا يمكن بحال تقبله من جانب نسبة هائلة من السامعين الذين هم رؤساء ، واديين لم يؤدوا قط وظائفهم الأساسية أو يؤدى غيرهم أيضاً — إذا كانت الشروط بالنسبة لهم مستعجلة . والنقطة التى تريد إبرازها هى أن صيانة المساحات اللازمة لبقاء المنظمة تقتضى سلطة كافة السامعين الرئيسيين .

( المؤلف )

الأقل لا يمكن الاعتراف به ، ونحن يبدو من الضروري إصدار أوامر هي بطبيعتها أو في ظاهرها لا يمكن قبولها ، فلا بد أن يتم أولاً الإعلام المبدئي الدقيق ، أو الجهود الإقناعية ، أو التقديم السابق للمغريات الفعلية ، حتى لا تثار القضية فيما بعد ، وحتى لا يحدث إنكار للسلطة ، ويتم إطاعة الأوامر . ومن المعروف عموماً أن أولئك الذين يدركون أقل إزاء هذه الحقيقة — الرؤساء الصغار الممنون حديثاً أو رؤساء « الصف الأول » — يهتمون كثيراً بعدم تنظيم جاعتهم لهذا السبب ، كما يفعل الرؤساء ذوو الخبرة الذين يفقدون السيطرة على النفس أو يصبسون في حالة عدم اتزان بسبب اضطراب السلطة أو لسبب آخر غير ذلك . أما الأشخاص غير المحربين فيأخذون الأفكار الجارية عن السلطة بحرفيتها ويقال عنهم حينئذ إنهم « لا يعرفون متى يستخدمون السلطة » أو إنهم « يستخدمون السلطة » . وكثيراً ما يعترف رؤسائهم بنفس المعتقدات عن السلطة ولكن في الهواء ؛ إذ أن نجاح عملهم يلاحظ بسهولة أنه غير متوافق مع اعترافاتهم .

(ب) ويمكن تفسير عبارة « منطقة عدم الكلفة » على النحو الآتي :  
إذا رتب الأوامر الصادرة من أجل أعمال مقبولة من الناحية العملية وفق تسلسل احتمال قبولها من الشخص الصادر إليه ، فقد فهم أن ثمة عدداً منها هو بوضوح غير محتمل القبول ، أي بمباراة أخرى لأنه لن يطاع بالذات كيد ، وأن ثمة مجموعة أخرى من الأوامر هي في موقف وسط قليلاً أو كثيراً ، أعني أنها مجرد محتملة القبول أو عدم القبول ، ومجموعة ثالثة مقبولة بلاجدال . هذه المجموعة الأخيرة هي في نطاق « منطقة عدم التكلفة » . والشخص الصادرة إليه الأوامر سوف يتقبل الأوامر الموجودة في نطاق هذه المنطقة دون مبالاة بما في هذه الأوامر من حيث ما يتعلق منها بمسألة السلطة . فالأمر من هذا النوع يقع في حدود المدى الذي كان بطريقة عامة متوقفاً عند القيام بالانضام للمنظمة . مثال ذلك ما إذا انخرط أحد الجنود — سواء تطوعاً أو إجبارياً — في أحد الجيوش التي يتحرك رجالها عادة في نطاق إقليم متسع ، لن يكون ثمة مبالاة بما إذا صدر الأمر

بالتحرك إلى أ ب أو ح أو د (داخل الإقليم). فالتحركات إلى أ ، ب ، ح ، د ... الخ تقع في منطقة عدم الكلفة .

وتتسع منطقة عدم الكلفة أو تضيق تبعاً للدرجة التي تعطى فيها للإغراءات على الأعباء والتضحيات التي تمهد تماسك الفرد بالنظمة . وعلى هذا أن مدى الأوامر التي سوف تكون مقبولة سيكون محدوداً جداً بين أولئك الذين لا يكادون يستألون بالإغراء للمساهمة في النظمة .

( ح ) وما دامت كفاية النظمة تتأثر بالدرجة التي بها يستجيب الأفراد للأوامر ، فإن إنكار سلطة اتصال النظمة تهديد لمصالح كافة الأفراد الذين يخرجون بصافي فائدة من ارتباطهم بالنظمة ، إلا إذا كانت الأوامر غير مقبولة منهم م أيضاً . وعلى هذا ففي أى وقت معين توجد بين أغلب المشاركين في النظمة مصلحة شخصية في بقاء سلطة كافة الأوامر التي هي في نظرم في نطاق منطقة عدم الكلفة . والحفاظ على هذه المصلحة هي إلى حد كبير وظيفة التنظيم غير الرسمي . ويتم التعبير عنها بأسماء « الرأي العام » ، « رأى النظمة » ، « شعور الموظفين » ، « اتجاه الجماعة » .. الخ . فالشعور العام بالجماعة إذن الذي يتوصل إليه بطريق غير رسمي ( اجتماعي ) يؤثر في اتجاه الأفراد ، ويجعلهم — كأفراد — يمزفون عن مجادلة السلطة التي في نطاق منطقة عدم الكلفة أو بالقرب منها . والتعبير الرسمي عن هذا الشعور العام هو توم أن السلطة تتجه من أعلى إلى أدنى ، ومن العام إلى الخاص . هذا التوم مجرد إنشاء افتراض مسبق بين الأفراد في صالح تقبل الأوامر من الرؤساء ، إذ يمكنهم من تجنب المجادلات في هذه الأوامر دون أن يخلق شعوراً بالخضوع الشخصي أو خسارة للمركز الشخصي أو الفردي مع زملائهم .

من ثم يكون أعضاء النظمة راغبين في الإبقاء على سلطة الاتصال ، لأن معظمها — إذا كان ثمة حرص على ألا يصدر منها بوجه عام إلا الاتصالات التي ستقبل — يقع في نطاق منطقة عدم الكلفة الشخصية ، ولأن الشعور الجماعي

يؤثر في دوافع أغلب المشتركين معظم الوقت . والأداة العملية لهذا الشعور هي وهم السلطة العليا *fiction of superior authority* الذي يحمل من الممكن بطريقة طبيعية تداول للسائل الشخصية بطريقة لا شخصية .

وخرافة<sup>(١)</sup> السلطة العليا ضرورية لسببين رئيسيين :

أولاً - هي العملية التي بها يفوض الفرد إلى أعلى أو إلى للنظمة المسئولية مما هو من قرارات النظمة - فكل يتجرد من النزعة الشخصية بفضل طابعه القوافي . ومعنى ذلك أنه إذا أهمل أحد التمليات ، فلا بد أن يتقبل خطر كون الرئيس قد أخطأ . هذا انطرح الذي لا يمكن لفرد أن يجازف به وهو لا يجازف به بالتعامل إلا في الواقع إذا كان مركزه على الأقل بنفس قوة المركز الآخر من حيث تصحيح تقدير الموقف السليم . وأغلب الأشخاص مستعدون لأن يتنازلوا عن السلطة لأنهم يكرهون المسئولية الشخصية التي يضطرون إلى قبولها ، خصوصاً إذا لم يكونوا في مركز يصلح لقبولها . فالصعوبات العملية في عملية التنظيم قلما تكن في رغبة الأفراد الزائدة أن يعملوا المسئولية عن تصرف المنظمة الذي يقومون به أو غيرهم . بل يوجد بالأحرى في النفور من تحمل المسئولية عن أفعالهم الخاصة في المنظمة .

ثانياً : يعطى هذا الوهم مذكرة لا شخصية بأن الذي يهم هو مصلحة المنظمة . فإذا كانت السلطة الموضوعية مكروهة لأسباب عفوية أو مجرد مزاجية ، أو ببساطة أخرى ، إذا كانت هناك محاولة مدبرة لإخضاع مطالب المنظمة للناحية الشخصية أكثر من حماية المصلحة الشخصية الأساسية بالذات ، فإن ثمة إذن هجومًا مدبراً على المنظمة ذاتها . فالبقاء خارج المنظمة ليس معناه بالضرورة ألا

(١) تستعمل كلمة وهم أو خرافة *illusion* لأنه من وجهة نظر التركيب اللغوي هي تفسر فقط الأفعال الظاهرة . ومع هذا ، فإنه سواء في وظيفتي كرئيس أو كمرءوس ، لأمر شيئاً أن نأخذ إليه على أنه في حقيقته «والمعنى» تماماً أكثر مما أمر «السلطة» . (للؤلف)

تكون أكثر صورة أو مصلحة . أما الفشل عن عمد في أحد الالتزامات فهو حل عدائي . وذلك ما لا تسمح به أية منظمة ، ولا بد أن تستجيب له بتصرف عقابي إذا استطاعت ، حتى ولو أدى الأمر إلى فصل أو إعدام الجاني . وهذه بالأحرى هي الحال عموماً عندما يوافق مقدماً أحد الأشخاص بوجه عام على ما سيفعله . ووضع المنظمة في مأزق ليس أغلب الأحيان مسألة يمكن التسامح فيها .

\* \* \*

ولعل حجة ما قلناه حتى الآن تبدو أكثر احتمالاً إذا نظرنا في الفرق بين التصرف الإداري في حالة الطوارئ والتصرف في الظروف « العادية » . ففي أوقات الحرب يشتد الجوع اللطافي للجيش ، إذ يكون من الواضح للجميع أن نجاحه وسلامة أفرادَه يتوقفان على هذا . وفي المنظمات الأخرى ، لا يتسامح في قبول صرامة الأوامر في أوقات الطوارئ غضب ، ولكن في غير هذا . وكثيراً ما يكون عدم وجود هذه الصرامة إضافياً للعقل بالفعل . إن الإحساس بالتأييد الذي يوجد في الموقف الظاهر هو الذي ينظم مزاولته حتى الاعتراض (القيصر) من جانب السلطة النهائية التي توجد في القاعدة . وهذا أمر شائع في الخبرة الإدارية وإن لم يكن من الأمور الشائنة الصعده فيه (١) .

---

(١) قد يكون من الطريف أن نطيس عبارة ظهرت منذ كتبت هذه السطور في كتيبته عنوانه « الأعمال بخير على خط النار » ( رقم ٩ في سلسلة : تنمية الأعمال بقوة لك ) **What Helps Business Helps You** مجموعة Nation's Business ونسبها باختصار « إن القوانين لا تخاف الفريق المائل . فالفريق لا يتزل إلى اللب بالقانون . ولكل قانون مكتوب يوجد ألف من القوانين غير المكتوبة هي التي توجه مجرى الأعمال ، ونحكم ملايين للمعاملات اليومية التي تقوم عليها هذه الأعمال . ولا تطبق هذه القوانين من أهل هذه أسفل بالسلطة التحكيمية ، إنما هي تنمو من المزاوله الفعلية ، من القاعدة إلى القمة . وتقوم على الفهم المتبادل والمصالحة والرضا في تحقيق الأهداف المعقدة ثم الخير العام . وترامى هذه القوانين اختياراً وطواعية ، لأن لها سنداً من الخبرة والشعور العام . ( المؤلف )



## ثانياً - نظام التنسيق

لقد ركزنا انقباهنا حتى هذه اللحظة على الناحية الشخصية للسلطة ، ومع هذا فإن الرئيس الإدارى يشغله أكثر من هذا — لا تلك الناحية الشخصية التى لها جوهريتها — بل الطابع الموضوعى للاتصال الذى يفرى بالقبول .

### (١)

رأينا تعريف السلطة فى جزء منه بأنها «نوع الاتصال فى المنظمة الرسمية» . وليس «الرئيس» فى نظرنا سلطة ، ولا هو مسطرة بالمعنى الدقيق . كذلك فإن الاتصال أو الأمر لا تكون له سلطة إلا عندما يمثل جيد أو تصرف المنظمة . ذلك هو ما نفى عندما نقول إن الأفراد غير قادرين على مزاوله السلطة إلا عندما يتصرفون بطريقة رسمية . وهو مبدأ مقرر تماماً فى القانون وممول به عموماً فى المزاوالت الدينية والدينية . ومن هنا جاءت الأهمية المنسوبة إلى زمان ، ومكان ، ومظهر ، وطريقة ، اعتماد الأمر أو الاتصال لإنشاء صفته الرسمية . هذه الإجراءات تؤيد قضية أن السلطة ترتبط بالاتصال «خلال التنظيم الرسمى» أو الشكلى . وكثيراً ما تظهر حالات قهر بالقوة من جانب أفراد أو جماعات هدائية ، ولكن السلطة تتعلق دائماً بشئ داخل جهاز منظم تماماً . ويتمشى الاستعمال الجارى مع التعريف فى هذه الناحية . فكلمة «سلطة» قل أن نستعمل إلا حيث يذكر الارتباط بتنظيم رسمى ، أو يكون ذلك مفهوماً ضمناً ( ما لم تكن الإشارة واضح أنها مجازية بطبيعة الحال ) .

هذه الظروف تنشأ من حقيقة أن طابع السلطة فى الاتصالات التنظيمية ، إنما يكن فى إمكانية تسام أولئك الذين تصدر إليهم . ومن هنا فهى تصدر فقط للمشتركين أو «الأعضاء» فى المنظمة . وما دام أن كل اتصالات السلطة رسمية وترتبط بمفاعلية ونشاط المنظمة فحسب ، فإنه ليس لها معنى بالنسبة لأولئك

الذين لا تدخل أفعالهم في نطاق الجساز التوافق . ويتفق ذلك بوضوح مع المفهوم العام . فليس لقوانين إحدى الدول سلطة على مواطني غيرها ؛ إلا في ظروف خاصة . والمخدمون لا يصدر عن توجيهات إلى مستخدمى منظمة أخرى . ويعتبر الموظفون الذين يصدر عن إلى التفر خارج دائرة اختصاصهم غير مختصين .

ويكون للاتصال احتمالية السلطة عندما ينشأ في مصادر إعلام المنظمة — أى في مركز الاتصالات — لاعن مصادر فردية . ومع هذا ، فهو يفقد هذه الاحتمالية إذا لم يكن في نطاق مجال أو محيط هذا المركز . كذلك تضيع هذه الاحتمالية أيضاً إذا كشف الاتصال عن انعدام التوافق بالموقف الراهن الذى يواجهه من يستقبل الاتصال .

وعلى هذا يميز الناس السلطة إلى الاتصالات من مراكز أعلى بشرط أن تكون متفقة اتفاقاً مقولاً مع مزاج المجال والمنظور المنسوين لهذه المراكز . هذه السلطة هى إلى حد كبير في استقلال عن القدرة الشخصية لشاغل هذا المركز . فمن المعروف أحياناً كثيرة أن يكون شاغل المركز ذا قدرة شخصية محدودة ، ومع هذا يكون رأيه هو الأعلى بسبب نفوذ وظيفته فقط . وهذه هى سلطة المركز أو الوظيفة authority of positions .

إلا أن من الوضع أن لبعض الرجال مقدرة عالية ، ويدعو علمهم وفهمهم بصرف النظر عن المركز إلى الاحترام . فيرجع الأفراد السلطة لما يقوله هؤلاء في المنظمة إلى هذا السبب وحده وهذه هى سلطة القيادة authority of leadership . وإذا التفت سلطة القيادة مع سلطة المركز . فالرجال الذين لم ارتباط ثابت بالمنظمة سوف ينعمون بالسلطة ، ويتقبلون الأوامر بمبدأ خارج منطقة عدم الكفاءة . بل إن الثقة التى تولد قد تجعل التوافق في ذاته نوعاً من الإغراء .

ومع هذا فإن تحديد السلطة يظل في يد الفرد . ولندع «مراكز» السلطة

هذه في الواقع تكشف عن عجز ، أو جهل بالظروف ، أو فشل في توصيل ما ينبغي أن يقال ، أو لنديع القيادة تفشل (خصوصاً بتصرفاتها المحسوسة) في إدراكها العميق لقيامها على الطابع الأساسي لسلاقة الفرد بالمنظمة ، لنديع هذا يحدث ؛ كي تفشل من السلطة فلا نجدها .

هذه السلطة الموضوعية لا تبقى إلا إذا استمرت المراكز أو القادة في أن يكون لديها المعلومات الكافية . وفي حالات نادرة جداً يكون للأشخاص ذوي المعرفة الكبيرة ، والمهارة ، والاستبصار هذه المعلومات الكافية دون أن يشغلوا مراكز إدارية . فما يقولون إنه ينبغي أن يعمل أو ألا يعمل يكون موضع القبول . إلا أن هذا عادة رأى شخصي على مسئولية من يأخذ به . هؤلاء الأشخاص لم تأثير أكثر من أن يكون لهم سلطة . وفي الغالب من الأحيان يطلب القادة البارعين الذين لم رأيهم فيما يتصل بالجهود التنظيمية أن يتقبلوا مراكز المسئولية ، لأن المعرفة بواقعية معلوماتهم وأحكامهم الخاصة في انطباقها على نشاط المنظمة . العمل — لا على المشاكل المجردة — أمر جوهري في تقييم ما يقولونه كأساس لسلطة المنظمة . وبعبارة أخرى إن لدى هؤلاء شخصية تنظيمية — في تميز واستقلال عن شخصياتهم الفردية<sup>(١)</sup> — تتناسب مع تأثير روحهم القيادية . والطريقة الشائعة للتعبير عن هذا هي أنه لا يمكن أن توجد سلطة دون أن تقابلها مسئولية . ولعل التعبير الأكثر دقة هو أن السلطة الموضوعية لا يمكن أن تمنح للأشخاص في المنظمة ما لم يكونوا محكومين حكماً موضوعياً بالمنظمة فيما يتعلق بقراراتهم .

ويمكن أن القول إذن صيانة السلطة الموضوعية الكافية لمساندة وهم السلطة العليا والقادرة على أن تجعل منطقة عدم الكلفة حقيقة وقوامها فاعلية جواز

الاتصال في المنظمة . فوظيفة هذا الجهاز أن يمد بالمعلومات الكافية مراكز السلطة ، وكذلك التسهيلات الكافية لإصدار الأوامر ، ولكي يقوم بهذا يلزمه قدرات متكافئة في الأشخاص الصالحين لأن يكونوا قادة . والمراكز العليا التي لا تدعم بهذه الطريقة تكون سلطتها ضعيفة . وذلك أيضاً هو حال الرجال الأقوياء في المراكز الصغيرة .

وإذن فالسلطة تقوم على الاتجاه التعاوني الشخصي للأفراد من ناحية ، وجهاز الاتصال في المنظمة من ناحية أخرى . ويتنون الثاني لا يكون للأول بقاء . إن أخلص أنصار إحدى اللغزات ليركونها إذا تمخض جهازها عن أوامر غير ملائمة أو متناقضة أو تافهة ؛ بحيث لا يستطيعون أن يعرفوا حقيقة الأشخاص والوضوعات أو يكون لديهم الشك بالتناسق الفعال .

فجهاز الاتصال هذا — أو صيائنه — مشكلة مسعرة جوهرية أو أساسية في التنظيم الرسمي . وكل مسألة عملية أخرى تتعلق بالفاعلية أو الكفاية — أي بميزة أخرى بموامل البقاء — فهي متوقفة عليها . وفي اللغة الفنية يعرف جهاز الاتصال الذي تتكلم عنه الآن جادة باسم « خطوط السلطة lines of authority » .

## ( ٢ )

سبق لنا أن بينا<sup>(١)</sup> أن مقتضيات الاتصال تحدد حجم الوحدات التنظيمية وتجمع هذه الوحدات ثم تجمع مجموعات الوحدات . ويمكننا الآن العطف في العوامل المسيطرة على نوع جهاز الاتصال كجهاز للسلطة للوضوعية :

(١) أن تكون طرائق الاتصال معروفة بالتجديد channels of common. should be definitely known . واللغة التي يصاغ بها

---

(١) الفصل الثامن من « تركيب النظم الرسمية للمعدة » اجزاء من فقرة ٣ من القسم الثاني .  
( المؤلف )

هذا للبدأ عادة هي : « إن خطوط السلطة يجب أن تنشأ بالتعدد » وطريقة تنفيذ هذا هي جعل التعيينات الرسمية معروفة أن تمحدد لكل فرد وظيفته ، طريقة النشرات العامة ، طريقة انغرائط التنظيمية ، عن طريق الجهود التريبوية ، وأهم من هذا كله عن طريق التمويد *habituatation* ، أعنى عن طريق القدر من الأداء لجهاز العمل القى هو مألوف عملياً . إن الاهتمام ليصب إما على للراكرز أو الأشخاص ، ولكن تثبتت السلطة عادة يتم للراكرز ، وباهتمام أقل بالأشخاص .

(ب) بعد هذا نستطيع أن نقول أن « السلطة للوضوعية طريق اتصال رسمى تمحدد لكل عضوف للنفظة . ومعنى هذا باللفة العادية أن « كل شخص لابد أن يقرر لشخص ما » (أى الاتصال فى اتجاه واحد) ، وكل شخص ينبغي أن يكون قابلاً أو مردوساً لشخص ما (أى الاتصال فى الإنجاء الآخر) . وبعبارة أخرى إنه فى للنفظات الرسمية لابد أن يكون لكل شخص علاقة رسمية محددة بالنفظة<sup>(١)</sup> .

(ج) وعامل آخر هو أن « خطر الاتصال ينبغي أن يكون مباشراً وبأقصر ما يمكن » . ويمكن تفسير ذلك على النحو التالى : الإتصال الرسمى كله هو فى جوهره لفظى *Verbal* (كتابة كان أو مشافهة) . واللفة كوسيلة للاتصال محدودة وقابلة لسوء التفاهم . والكثير من الاتصال يتم بالضرورة دون إعداد سابق للاتصالات التى تعد بمقايه تتطلب التفسير . وأكثر من هذا ، فالاتصالات من المحتمل أن تكون فى عبارات عامة فى القالب الأمم ، أى الأسمى ، من المراكز . وينشأ عن هذا أنه قد تضعيم أو تضاف أشياء عن طريق انتقال العملية فى كل خطوة ، خصوصاً عندما يكون الاتصال شفويّاً ، أو عندما

(١) فى بعض أنواع للنفظات ليس من الغريب مع هذا أن يقرر أحد الأشخاص لاثنتين أو ثلاثة من الرؤساء ويكون قابلاً لهم . وفى هذه الحالة تكون وظائف هؤلاء الرؤساء محددة ومتضاربة بالتبادل كئباً .  
(للؤلف)

يوجد في كل خطوة تجمع اتصالات عديدة . وفضلاً عن هذا ، فعندما تذهب الاتصالات من المراكز العليا إلى أدنى ، فلا بد أن تجعل غالباً أكثر نوعية كما تقدمت . أما حينما تذهب في الاتجاه المقابل فهي تجعل عادة أكثر عمومية . زد على ذلك أن سرعة الاتصال — إذا تساوت الظروف — ستكون أقل كلما كان عدد المراكز الذي تمر به أكبر . وتبعاً لهذا فكلما قصر الخط زادت السرعة وقل الخطأ .

أما درجة أهمية هذا العامل فيمكن بيانها بحقيقة بارزة هي أنه في المنظمات الكبيرة المقدمة لا يكون عدد مستويات الاتصال أكبر بكثير منه في المنظمات الصغرى . ففي أغلب المنظمات القائمة على خدمات مائة أو مائتين من الأفراد تكون مستويات الاتصال من ثلاثة إلى خمسة . والمستويات في الجيش هي : المشير ( الفريق ) اللواء ، الأميرالاي ، الكباشي ، الصاغ ، اليوزباشي ، الملازم ، الصف ضابط ، الجنود — أي تسعة أو عشرة مستويات . وفي شركة بل للتليفونات ذات الثلاثمائة ألف عضو عامل ، عدد المستويات من ثمانية إلى عشرة<sup>(١)</sup> . ومثل هذا القصر في خط الاتصال ما نجد في الكنيسة الكاثوليكية حين ينظر إليها من وجهة النظر الإدارية .

وتفيد الكثير من اجسكارات ومزاوالات المنظمات في تحقيق هذه الغاية ، وفقاً للهدف والظروف التكنيكية . وباختصار فإن هذه الطرق هي : الاستعانة بالتنظيمات الإدارية الموسعة في كل خطوة ، الاستفادة بالأقسام الفنية (من فنيين ، وخبراء ، ومستشارين ) تقسيم العمل الإداري إلى مكاتب وظيفية ؛ ثم عمليات تفويض المسئولية بتنسيق أو توماتيكي عن طريق إجراء المؤتمرات المنتظمة ، والعجان لأعمال وفتية خاصة .. الخ .

(د) وعامل آخر هو أنه — كبداً — ينبغي عادة استخدام خط الاتصال

---

(١) بصرف النظر عن نواحي المساهمة في المنظمة ، كما لا يدخل في ذلك مجلس الإدارة .  
( المؤلف )

بكامله the complete line of communic. should usually be used والقصود بهذا أن الاتصال من أعلى قمة المنظمة إلى قاعدتها ينبغي أن يمر بكل خطوة من خطوات تسلسل السلطة. وذلك راجع إلى ضرورة تجنب الاتصالات المتعارضة (في أى من الاتجاهين) التي قد تحدث (ولا بد أن تحدث) إذا وقع أى « قفز أو نمط لإحدى حلقات التسلسل jumping of the line » في المنظمة. كما أن ذلك ضرورى بسبب الحاجة إلى التفسير، ولصيانة المسئولية<sup>(١)</sup>.

(٥) كذلك فإن اختصاص الأفراد الذين يقومون كراكر اتصال

competence of the persons serving as communic. centers

من موظفين، ورؤساء مشرفين ينبغي أن يكون متفاوتاً، واختصاص المطلوب هو من نوع القدرة العامة أكثر فأكثر فيما يتعلق بمثل المنظمة ككل كلما كان مكتب الاتصال مركزياً وكلما كانت المنظمة أكبر. إذن وظيفة مكتب الاتصال في المنظمة ترجمة الاتصالات الواردة فيما يتعلق بالظروف الخارجية، وتقديم الفاعليات أو النشاط، والنباح، والفشل، والصعوبات، والأخطار، إلى اتصالات صادرة في صورة نشاطات جديدة، وخطوات تحضيرية... الخ مصاغة كلها في حدود الأهداف النهائية إلى جانب الأهداف المباشرة التي يكون السعي لتحقيقها. ومن ثم يكون المطلوب أيضاً الإلمام قليلاً أو كثيراً بالتكنولوجيا اللازمة، وإمكانات طاقات الأفراد، وحالة التنظيم الاجتماعي غير الرسمى، ونوع ومركز التنظيمات الثانوية المساعدة، ومبادئ العمل المتصلة بالمهدف، وتفسير عوامل البيئة، وقوة التمييز بين الاتصالات التي يمكن أن تكون لها سلطة لأنها لا جدال في توافقها مع كل الظروف الملائمة والاتصالات التي لن تكون لها سلطة لأنها لن تقبل ولا يمكن أن تقبل.

(١) هذه الأسباب لا يمكن حصرها بأي حال، وضرورة المحافظة على الهابة الشخصية للرؤساء كإجراء لهم على العمل هي على العموم سبب آخر هام.  
(الزواب)

وأظن أن هناك حقيقة هي أن من الصعب أن تتوقع اليوم القدرة الشخصية للأفراد التي تفي باحتياجات وغايات الاتصال في المنظمات الواسعة الحديثة . محدود الأفراد فيما يتعلق بالزمن والطاقة وحدهما تحول دون القدرة الشخصية ، وتعقد التكنولوجيات والمعرفة الخاصة الأخرى التي تتصل بها يجعل ذلك مستحيلاً . من أجل هذه الأسباب يكون كل مركز اتصال رئيس في ذاته له تنظيمه ، الذي هو في بعض الأحيان تام الإتقان . وتكون الهيئة المباشرة للرئيس الإداري ( الذي هو الضابط الأمر « القومندان » ) بما فيها من نواب رئيس ، أو رئيس السكينة ، أو أعوانه ، أو مساعده ومهم مساعدوهم أيضاً ، تكون وحدة تنظيمية أحد أعضائها فقط ربما كان هو « الرئيس التنفيذي executive » ، أي الذي يشغل مركز السلطة ، أما المسائل الفنية فيعهد بها إلى الأقسام الاستشارية أو منظمات الخبراء . ومثل هذه الأقسام الفنية كثيراً ما تكون في جزء منها أقساماً عملية أو حقلية "field" departments بمعنى أنها ناشد أو تكفل مباشرة المعلومات عن الحقائق أو الظروف الخارجة عن المنظمة ولكنها في الغالب الأعم في معظم الحالات تهضم المعلومات وتنقلها من المجال العملي ، وتمتد الخطط والأوامر وغيرها للتوصيل . وبهذا القدر فهي استشارية وملحقة بالرؤساء . ومع هذا ففي العمل يكون هؤلاء المساعدين وظيفته لمشورة شبه الرسمية للمنظمة ككل بالشروط التي تنظمها . وبهذه الطريقة فإن الطرق الرسمية والتنظيم غير الرسمي تكملها عمليات وسيطة .

وفي بعض الحالات قد يكون الرئيس الإداري (سواء المدير أو أي رئيس أقل منه ) ليس شخصاً فرداً ، بل مجلس إدارة ، أو هيئة تشريعية ، أو لجنة جماعية ، ولا علم لي بمنظمات هامة — فيما عدا بعض الكنائس وبعض الحكومات المطلقة — لا تكون السلطة الموضوعية العليا فيها قد استقرت في يد جماعة إدارية « نظامية » ، أعني وحدة تنظيمية « عليا » .



( و ) ثم إن من بين العوامل أن « خط الاتصال لا ينبغي أن ينقطع أثناء

الوقت الذى تكون فيه المنظمة فى حالة عمل *line of communic. should not be interrupted during the time when the organis. is to function*

وتعمل الكثير من المنظمات ( كالمصانع والمحلات التجارية ) فترات متقطعة تقفل بعدها أو تتمتع أثناء الليل وأيام الأحاد . . إلخ بينما منظمات أخرى كالجيش والبوليس وأجهزة السكك الحديدية ومصلة التليفونات لا تتوقف قط عن العمل . فأنثناء الأوقات التى تكون فيها المنظمات فى حالة عمل لا ينبغي قط كبدأ أن ينقطع خط السلطة . ومن الناحية العملية ذلك صحيح غالباً إن لم يكن تماماً فى الكثير من الحالات . وهو أحد الأسباب التى قد تمنع للأهمية الكبرى التى تتعلق على وراثة الخلف للساف فى الدول . ولتجهد الشاق الذى يبذل فى معظم المنظمات ( ربما باستثناء المنظمات الصغرى « الشخصية » ) ملء الوظائف مؤقتاً بطريقة أوتوماتيكية فى حالة عجز أو غياب شاغلها ، هذه التدابير تؤكد الطابع الانتمالى واللاشخصى فى المنظمات ، كما يؤكد الإصرار الدائب على ( الوظيفة ) لا على الموظف الذى هو مسألة عقائدية فى الكثير من المنظمات ، خصوصاً تلك التى يكون « النظام *discipline* » فيها مظهرأ أساسياً .

ولست ضرورة هذا مجرد أن الاتصال البهوى أو الخاص لا يمكن أن يتم بغير ذلك ، بل بنفس القدر من الضرورة أيضاً أن التنظيم الرسمى ما أسرع ما يتفكك إذا تعلم « خط » السلطة الرسمى . وفى جو المنظمات تؤدى « السياسة » إلى اضطراب النظام . وعلى هذا فإذا خلت إحدى الوظائف ، ولكن هذه الحقيقة بقيت غير معروفة ، فقد تستمر المنظمة فى العمل لوقت طويل دون اضطراب خطير ، إلا فى حالة الطوارئ . أما إذا عرفت الحقيقة ، فقد يجعل ذلك يتفكك انتظامها .

( ز ) والعامل الأخير الذى سأذكره هو أن كل اتصال ينبغي أن يرد من

مصدره الصحيح every communic. should be authenticated ومعنى ذلك أن الشخص الذى يتصل ينبغي أن يكون معروفاً بأنه الذى يشغل فعلاً « مركز السلطة » المختص . وأن المركز الذى يشغله يتضمن هذا النوع من الاتصال ، بمعنى أن يكون « فى نطاق السلطة » بحيث يكون بالفعل اتصالاً يعتمد سلطته من هذه الوظيفة . وعملية التصديق أو التوثيق authentication هذه فى كل جوانبها الثلاثة تلك تختلف باختلاف المنظمات فى مختلف الظروف . وبالنسبة لمختلف المراكز . ويمر القيام بها بتغيرات سريعة فى الزاويات الحديثة ، ولكن للمبادئ تبقى كما هى . فاحتفالات التنصيب ( تقليد للنصب ) ، والاستقبال ، وحلف القسم ، وأوامر التعيين العامة ، وتسليم العمل ، والتقديم للمزلاء ، كل هذه فى جوهرها وسائل صحيحة للتعريف بمن أصبح يشغل الوظيفة من سلطة . ولكيما تستطيع هذه المراكز أن تؤدي وظيفتها فإن من الضروري . غالباً أن يكون شغلها بطريقة تمثيلية — كعملية لاغى عنها مطلق السلطة فى القاعدة ، فهناك فقط يمكن أن تعتبر أمراً جوهرياً — بمعنى أن من الضروري . غرس « الشعور بالمنظمة » . وبعبارة أخرى أبسط هى شئ أساسى « للولاء والتضامن فى المنظمة » كما يمر عن ذلك بطريقة أخرى . فتعظيم مركز الرئيس . طريقة هامة لتعظيم كل علاقة بالمنظمة ، وهى حقيقة علمتنا إياها جيداً المنظمات الدينية والسياسية كلاهما حيث الانبعاث الكبير للدواخى الشخصية فى « عضوية » هذه المنظمات هو القاعدة .

هذا التقرير لمبادئ أجهزة الاتصال فى المنظمات من وجهة نظر صيانة السلطة الموضوعية هو الضرورة فيما يتعلق بالمنظمات المركبة ، إذ أنه فى الوحدة التنظيمية البسيطة تحتل تطبيقات هذه المبادئ . وهى مبادئ عزها صعب فى الظروف البسيطة ، ومن ثم ، فإنه فى واقع الأمر تكون طرق الاتصال فى

الوحدة التنظيمية معروفة ، بل عادة واضحة في الواقع . كما أنها تكون محددة ، وتكون أقصر ما يمكن أن يكون . فخطوط السلطة الوحيدة خطوط كاملة ، وثمة مجال قليل لمسألة التصديق . أما النقط المرببة في الوحدة التنظيمية فهي اختصاص القائد ، إذ لا يكون مسلماً به قط حتى في المنظمات البسيطة ، ثم ما إذا كان هو يؤدي وظيفته حينما تكون المنظمة في حالة عمل . ومع هذا يمكن القول إن المحافظة بتوازن كاف على هذه الجوانب لبساطة القيادة . هي أساس السلطة الموضوعية في الوحدة التنظيمية . كما أنه المحافظة على المظاهر الأكثر رسمية وأهمية لنفس هذه الجوانب هي السلطة في المنظمات المعقدة التركيب .

### ثالثاً : التوافق مع المفاهيم القانونية

يبدو أن المفاهيم القانونية للسلطة — وإن اختلفت بعض الشيء عن المفاهيم التي سبق لنا عرضها — تجد سنداً لها في العلاقات بين المنظمات العليا والمنظمات التابعة . فالولايات الحكومية مثلاً خاضعة لقانون الدولة . أليست هذه حالة تأتي السلطة فيها بالفعل من القمة إلى أدنى ، أي من المنظمة العليا ؟ إنه بنفس هذا المعنى بالضبط فقط يتقبل الأفراد السلطة الموضوعية ، كما أتينا على وصفها . فالمنظمة الثانوية أو التابعة يجب أن تقبل القانون حتى يصبح للقانون سلطته . والوحدات التنظيمية ، والمركبات التنظيمية المتكاملة ، والمنظمات التابعة ، تتخذ وينبئ أن تتخذ قرار السلطة الذاتي كما يفعل الأفراد بالضبط . ولقد يقضى على إحدى المؤسسات — وغالباً ما يحدث هذا — إذا هي لم تستطع الخضوع للقانون ولا يزال ثمة مبرر حقيقي لوجودها . إذ هي لا تستطيع بعد الخروج بقانون غير عقل أكثر مما يستطيع الفرد ، ولا تستطيع بعد أن تفعل المستحيل بأكثر من الفرد ، ولا بد أن تكشف عن نفس العجز عن التوافق مع القوانين المتعارضة كما يحدث للفرد . والفرق الوحيد بين المنظمات الثانوية ، والتابعة ، والوحدات

والجموعات التنظيمية وبين الفرد هو أن التردد على السلطة يمكن أن يحدث مباشرة من جانب الفرد ، بينما يحدث إما بطريق مباشر أو غير مباشر من جانب الوحدة ، أو الجماعة أو المركب الثانوي أو التابع . فإذا كان حدوثه مباشراً فإن أثر القانون أو الأمر على المنظمة ككل يكون صائباً . أما إذا كان غير مباشر فإن الأثر يقع على الأفراد الذين من جهودهم تتركب المنظمة ككل . إذن فلا مركب يستطيع تنفيذ أوامر عليا إذا كان أعضاؤه ( سواء وحدات تنظيمية أو أفراد ) لا يمكنونه من أن يفعل هذا . مثال ذلك أن التنظيم بقوة القانون لظروف عمل لن يقبلها الأفراد المستخدمون — حتى ولو كان الخدم رغباً — أمر لا قيمة له ، وسلطته في الحقيقة مرفوضة ، والمستخدمون سيخرجون وتنهي المنظمة .

على أنه في ختام التحليل ليست هذه الفروق مهمة ، إلا في بعض الأحيان في الحالات الواقعية . فالمنظمة الثانوية في واقع الأمر تستمد سلطاتها في معظمها من أجل معظم تصرفاتها من أعضائها هي كأفراد . وهؤلاء قد يتركونها إذا لم يقبلوا أوامرها ، بصرف النظر عما هنالك من سلطة عليا ، ولا تستطيع أية سلطة مطلقة أو خارجية أن تفرض الجهد اللازم لها فوق الحد الأدنى الذي لا يكتفى لصيانة أداء المنظمة بكتابة أو فاعلية . فمن النتائج الهامة للرجوع إلى الأصل القانوني لجزء من السلطة الرسمية للمنظمات الثانوية أو التابعة هو غموض واستفلاق طبيعة السلطة الحقيقية التي تحكم الجانب الأكبر من الجهد التعاوني لمثل هذه المنظمات .

ومع هذا فتمتاز فارق كبير في عامل التنظيم غير الرسمي ، وذلك هو حامل أراى العام ، والشعور العام . وليس ذلك فرقا في المبدأ ؛ بل مجرد فارق في علاقة حجم التنظيم غير الرسمي بالنسبة للفرد أو الجماعة الرسمية . وتستطيع

الفرد القوي مقاومة تسلط الرأي إذا كان قاصراً على عدد صغير ، ولكن قل أن يستطيع ذلك إذا تصاق الأمر برأى عدد كبير جداً ، أو كان التعبير عنه بقوة وعداوة . والآن فإن حجم أية منظمة ثانوية صغير بالقياس إلى التنظيم غير الرسمي الذى يتخلل الدولة ، وذلك التنظيم غير الرسمي الواسع سوف يساند عادة « القانون والنظام » بصرف النظر عن المزايا إذا كانت المسألة التى هو يصدها صغيرة من وجهة نظره . كما أن الضغط على الاتجاه الدائى للأفراد أو على اتجاه المنظمات الثانوية أو التابعة يكون قوياً عادة للاغراء على تقبل القانون فى المجتمع « المنظم » .

إلا أن هذا التأييد غير الرسمي لسلطة الدولة الموضوعية يعتمد أساساً على نفس المبادئ التى نجدتها فى حالة المنظمات المادية . فعدم ملائمة القانون والإدارة الحكومية ، وانعدام تفهم الأساس النهائى للسلطة ، وعدم المبالاة بالذوائج التى تحكم التأييد الفردى ، التشريع غير الممكن أو فى غير موعده ؛ تحطم كما نعلم « احترام القانون والنظام » أى بعبارة أخرى تحطم السلطة السياسية الموضوعية . وأورد الفعل الطبيعى فى الديمقراطيات هو تغيير القانون والإدارة عن طريق العمل السياسى . ولكن عندما تكون الأغليات غير قادرة على فهم أن السلطة تستند أساساً على موافقة الأقليات بقدر موافقة الأغليات ، أو عندما يكون النظام أوتوقراطياً أو مطلقاً ، فإن تصفية الطغيان المستبد تكون بطريق الثورة أو الحرب الأهلية . فالسلطة دائماً فى يد هذا الذى تنطبق عليه . والقهر يولد أوهاماً عكسية ، ولكن استخدام القوة فى ذاته يحطم السلطة المعترف بها . إنه يخلق سلطة جديدة ، وموفقاً جديداً ، وهدفاً جديداً تكون مسلماً بها عندما تكون السلطة مقبولة . ولقد حطم الكثير من الرجال كل سلطة فيما يتعلق بأنفسهم وفضلوا الموت على التسليم .

قد يبدو لأول وهلة أن عنصر الاتصال فى المنظمة لا يرتبط بالسلطة إلا

في جزء منه ، ولكن التأمل الأكثر دقة يؤدي إلى إدراك أن الاتصال ، والسلطة ، والتخصص ، والمهدف ؛ كلها جوانب داخلية في التنسيق . فكل اتصال يرتبط بصياغة المهدف ، وتوصيل الأوصاف التنسيقية للعمل ؛ وبهذا يقوم على قدرة الاتصال بأولئك الذين لهم إرادة التعاون .

فالسلطة تسمية أخرى لإرادة وقدرة الأفراد أن يخضعوا لضرورات الأجهزة التعاونية . وتنشأ السلطة عن الحدود التكنولوجية والاجتماعية للأجهزة التعاونية من ناحية ، وعن الأفراد من ناحية أخرى ، ومن ثم فمركز السلطة في مجتمع ما هو معيار كلا نمو الأفراد ، والظروف التكنولوجية والاجتماعية للمجتمع .

## الفصل الثالث عشر

### بيئة القرارات

يمكن كبداً التمييز في تصرفات الأفراد بين تلك التصرفات التي تأتي نتيجة التدبير ، والحساب والتفكير ، والتصرفات التي هي لاشعورية ، أوتوماتيكية ، استجابية ، كنتائج للظروف الداخلية والخارجية الحاضرة والماضية. وعموماً ، فإن أية عمليات تسبق النوع الأول من التصرفات تتمثل أحسن تمثيل فيها يمكن أن نسميه « القرار decision » . ويدخل في الأفعال التي تندرج تحت القرارات الكثير من الأفعال للمساعدة التي هي نفسها أوتوماتيكية ، والتي عملياتها غير معروفة عادة للفاعل .

وعندما نكون بصدد القرار فإنه يوجد شعورياً شيان اثنان : الغاية التي يجب تحقيقها ، والوسيلة التي ينبغي استخدامها . وقد تكون الغاية نفسها نتيجة عمليات منطقية الغاية منها هي بدورها وسيلة لغاية ما أبعد وأوسع ، أو الغاية المباشرة ؛ وعموماً فإن الغاية المقصود قد لا تكون نتيجة العمليات المنطقية ، ولكن تخلفها — أي تعرضها لاشعورياً — ظروف ، من بينها الظروف الاجتماعية الحاضرة والماضية ، ومن بينها أوامر اللغزات . على أنه لا يكاد المهدف تحده أية عقلية من العمليات ، فإن القرار فيما يتعلق بالوسيلة يصبح في ذاته عملية منطقية للتمييز ، والتحليل ، والاختيار ، مهما كان ينقصه الأساس الواقعي للاختيار أو ينقصه الاستدلال فيما يتعلق بهذه الحقائق .

وأفعال اللغزات هي أفعال الأشخاص تحكمها الغايات التنظيمية ، لا الشخصية . هذه الغايات — خصوصاً تلك التي هي أكثر عمومية ونهائية —

مادام أنها تمثل اتفاقاً في الرأي ، قد يتوصل إليها بعمليات لا منطقية ، ولكن مادام أيضاً أنه ينبغي عادة التعبير عنها بدرجة ما ، بيننا غايات الأفراد قلما يلزم صياغتها في عبارات صريحة ؛ فإن غايات المنظمة تتضمن بدرجة أعلى نسبياً عمليات منطقية — لاكتبريرات بعد صدور القرارات ، بل كعمليات اتخاذ قرار ، وأكثر من هذا ، فمتدما تتخذ القرارات ، تكون الأفعال التي هي وسيلة لتلك الغايات هي في ذاتها بصفة جوهرية عملية منطقية . وتميز الحقائق وتركيز الأفعال عن طريق التخصص الذي ينطوي عليه التنسيق يمكن النظر إليه بوجه حق تماماً على أنه عمليات تفكير منطقي أو مدبر من جانب المنظمة ، وإن لم يكن بالضرورة عمليات تفكير منطقية للأفراد المشتركين فيها . ومع هذا فإنه يلاحظ بوجه عام أن أهم أفعال الأفراد الخاصة بالمنظمة من المحتمل أيضاً أن تكون منطقية ، من حيث أنها تقتضى الاختيار المدرك للوسائل المحققة للغايات التي ليست شخصية ، وبالتالي لا يمكن أن تكون استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر .

وليس معنى هذا أن الفعل اللاشعوري ، الأوتوماتيكي ، الاستجابي لا وجود له في المنظمات . فعلى العكس أظهرت مناقشاتنا في الفصل التاسع للتنظيم غير الرسمي أن عمليات التنظيم اللامنطقية لا غنى عنها للتنظيم الرسمي . وأكثر من هذا فإن معظم أفعال الأفراد كمشتركين في المنظمة أفعال متادة ، وتكرارية ، وقد تكون مجرد استجابية لجهاز المنظمة ، كنتيجة — مثلاً — للتخصيص المقصود أن يحدث هذه العملية اللامنطقية . ومع هذا فإن المهم هنا هو أعلى درجة يجب أن تطبع بها العمليات المنطقية أفعال المنظمة في مقابل أفعال الفرد ، والدرجة التي بها يتخصص القرار في المنظمة . إن الاصطناع المدبر للوسائل المؤدية إلى الغايات هو جوهر التنظيم الرسمي . وليس ذلك مطلوباً تحسب من أجل جعل التعاون يفوق القوى والحواس البيولوجية للأفراد ، بل لعله أن يكون التوافق



الأساسى للفعل التعاونى على الفعل الفردى فى أغلب الحالات الهامة للمنظمات المستمرة البقاء.

من هذا التحليل ينتج أن أفعال القرار هى طابع سلوك المنظمات فى مقابل السلوك الفردى وأن وصف عمليات القرار ربما كان أكبر أهمية لفهم سلوك المنظمات منه فى حالة الأفراد . وفضلا عن هذا مبينا هذه العمليات فى الأفراد لانزال إلى الآن مسألة تأمل نظرى أكثر من أن تكون علما فى مختلف السيكلولوجيات ، فهى المنظمات أكبر عرضة بكثير للملاحظة التجريبية والحقيقية أنها فى ذاتها مسائل انتباه عقلى ، وخاضعة للتخصص المقصود ؛ كما سيتبين فيما بعد . فصياغة أهداف التنظيم أو أغراضه والقرارات الأكثر عمومية الداخلة فى هذه العمليات وفى عمليات التصرف لإخراجها إلى خير التنفيذ تتوزع فى المنظمات وليست — ولا يمكن أن تكون — متكررة أو متخصصة فى الأفراد إلا فى الدرجة الدنيا . والحقائق فى هذا الصدد يزيدنها غموضاً بالنسبة للكثيرين الوضع الرسمى للسلطة الموضوعية بمختلف مراكز المنظمة — الذى ناقشنا الأسباب الداعية إليه فى الفصل الثانى عشر ، ولكن سبق لنا أن بينا فى ذلك الفصل أنه يكن فى التنظيم الرسمى للسلطة والاتصال فى داخل المنظمة عمليات إنخاذ قرارات متفاعله فيما بين المراكز فى خطوط الاتصال . ويمكن النظر إلى هذا على أنه العملية الأساسية لتفاعلية التنظيم التى تؤلف باستمرار بين عناصر الأجهزة التعاونية فى أجمرة واقمية .

وكل جهد يعتبر من العناصر التكوينية للتنظيم . أعنى كل جهد تعاونى متناسق ، ربما ينطوى على اثنين من الأفعال الخاصة بالقرار : الأول قرار الشخص المختص بخصوص ما إذا كان يساهم بهذا الجهد أو لا يساهم كنتيجة لاختياره الشخصى . وهو تفصيل لعملية القرارات الشخصية المتكررة التى تحدد ما إذا كان الفرد سوف يستمر أولا يستمر فى أن يكون مساهما بجهد فى المنظمة . والنتيجة الشخصية التى تكون بصدها هنا سبق مناقشتها فى الفصول

الخاصة باقتصاديات الحوافز ونظرية السلطة . أما فدل القرار هذا فهو « خارج »  
جهاز الجهود المسكونة للمنظمة -- على النحو الذى عرفت به هذه الجهود فى  
الفصل السادس كما سبق أن رأينا موضوع اهتمام للنظرات .

أما النوع الثانى من القرارات فلا علاقة له نوعية أو مباشرة بالنتائج  
الشخصية ، ولكنه ينظر للجهود الذى ينبى اتخاذ القرار بشأنه بطريقة لاشخصية ،  
ومن حيث أثره على المنظمة وعلاقته بهدف المنظمة . والفعل الثانى هذا للقرار  
كثيراً ما يتم بمعنى مباشرة من جانب الأفراد ولكنه غير شخصى وتنظمى  
فى مضمونه ونتائجه . وفى الغالب الأعم يكون تنظيمياً أيضاً فى عملية إجرائه  
مثل ما نجده فى التشريمات أو عندما تقوم المجالس أو الهيئات بتحديد الفعل  
ففعّل القرار جزء من التنظيم ذاته .

هذا التمييز بين النوعين من القرارات كثيراً ما يكون معترفاً به فى  
الاشئون العادية ، وما أكثر ما نقول أو نسمع عبارات مثل هذه العبارة : لو أن  
الأمر كان بيدي ، أعتقد أنى كنت أأخذ القرار فى هذه المسألة على النحو الفلانى ،  
ولكن ليس ذلك شأنى أنا « أو » أظن أن الموقف يقتضى الحل بطريقة كذا  
وكذا ، ولكنى لست فى مركز يسمح لى بأن أقرر ما ينبى عمله « أو » أن  
للقرار ليس من اختصاصى ، بل من اختصاص غيرى . وهذا فى الحقيقة تعبير  
آخر ولكن بطريقة مختلفة تؤكد اقتراح الفصل السابع أن نوعاً من الشخصية  
للمزوجة مطلوب من الأفراد للتركيب فى المنظمات : الشخصية الخاصة  
وشخصية للمنظمة .

هذان النوعان من القرارات : قرارات المنظمة وقرارات الأفراد يمكن  
التمييز بينهما تمييزاً رئيسياً فيما يتعلق بالعملية الإجرائية عن طريق هذه الحقيقة ،  
وهى أن القرارات الشخصية لا يمكن عادة تفويضها للآخرين ، بينما قرارات  
المنظمة كثيراً ما يمكن تفويضها إن لم يكن يحدث ذلك دائماً . فمثلاً ما يمكن

أن يعتبر قراراً رئيسياً لأحد الأفراد قد يتطلب قرارات (أو أحكاماً) مساعدة عديدة لا بد أن يتخذها أيضاً . أما القرار الهام للشابه لهذا من جانب المنظمة فقد يصدر في صورته النهائية عن شخص واحد ، والقرارات المساعدة اللازمة له عن أشخاص عديدين مختلفين كلهم يعملون بطريقة تنظيمية ؛ لا شخصية . وبالمثل ، يتطلب تنفيذ أحد القرارات على يد أحد الأشخاص قراراً تفصيلياً لاحقاً أو مكملاً يتخذ هو بخصوص مختلف المراحل والخطوات ، بينما تنفذ قرار مشابه في إحدى المنظمات يتطلب دائماً تقريباً قرارات تفصيلية فرعية من أشخاص عديدين مختلفين . والواقع أنه يمكن القول إن المسؤولية عن القرار التنظيمي ليست أغلب الأحيان مسؤولية شخصية ما لم ينص على ذلك . والمسئولية عن القرار التنظيمي لا بد أن تعين إيجابياً وبالتحديد في الكثير من الحالات لأن كفاءة القرار تعتمد على المعرفة بالحقائق وبهدف المنظمة ، ومن ثم فهي مرتبطة باتصالات المنظمة . وعلى هذا فإن أحسن ما تتم به القرارات التنظيمية الرئيسية أو العامة أن تتخذ في مراكز جهاز الاتصال بالمنظمة بحيث يأتي كل قرار معيناً لأولئك الذين يوجدون في هذه المراكز الرئيسية . والأشخاص الموجودون في مثل هذه المراكز هم المعروفون بالرؤساء ؛ أي أن ضرورات الاتصال كفصل أساسي في المنظمة تفرض تعيين المسؤولية عن بعض أنواع قرارات المنظمة للرؤساء . وبالجملة فإن الطابع المميز لخدمات الرؤساء الإداريين أنهم يمثلون تخصصاً في عملية اتخاذ قرارات المنظمة ، وذلك هو جوهر وظائفهم .

والظروف التي تحيط بعملية اتخاذ قرارات واقعية هي بطبيعة الحال ذات أنواع لا نهاية لاتساعها ، ولكننا سوف نوجه انتباهنا هنا لبعض الظروف العامة فقط — تلك الظروف التي سبقدها تحت ثلاثة رموس موضوعات : موجبات القرار ، ودواهي القرار ، وبيئة (أو جو) القرار .

## ١ - موجبات القرار

إن اتخاذ القرارات - كما يلم كل فرد من خبرته الشخصية - مهمة شاقة . فمقابل البهجة التي تنشأ عن القرار الصحيح الناجح والراحة التي تعقب إنهاء الصراع لتحديد القضايا هو السكابة التي تنشأ عن الفشل أو الخطأ في القرار والإحباط الذي ينتج عن عدم الثقة . ومن ثم فإنه يلاحظ أن الأفراد يحاولون عموماً تجنب اتخاذ قرار ، فيما يتجاوز حد الدرجة التي لا تكون فيها استجابات منقذة للغرور . وقدرة معظم الرجال على اتخاذ قرارات قدرة ضيقة تماماً<sup>(١)</sup> وإن كانت قدرة ربما يمكن تلميتها بالتدريب وخصوصاً بالخبرة .

والرئيس الإداري تحت ضغط اتخاذ قرارات داخل حدود معينة تقريباً يعمل بالمركز الذي قبل أن يشغله ، كما أنه يواجه ضرورة البقاء داخل حدود قدرته إذا كان عليه باستمرار أن ينهض بهذا الالتزام . ومن ثم ، فإنه عليه - لكي يكون ناجحاً - أن يميز بين فرص القرار لكي يتجنب قبولاً أكثر مما يستطيع القيام به دون إحمال لامجالات التي تتصل بها وظيفته . لأن النفور الطبيعي للأفراد الآخرين من اتخاذ قرارات ، واستعدادهم الثابت لتجنب المسؤولية ، وخوفهم من النقد ، تجعلهم يهتقون الرئيس الذي لا يحصى نفسه من الأعباء المتصلة الخاصة بالقرارات إذا لم يكن قد حصى نفسه من قبل بتوزيع معظم ومعتاد تماماً للمسؤوليات .

من أجل هذا السبب ، فإن من الضروري في اتخاذ القرارات المحافظة على التوازن بين المجالات التي تنشأ منها فرصة هذه القرارات . وأنا أفترض أن ذلك قليلاً يكون مسألة اختيار شعوري ، بل قد لا يكون خاضعاً لأيّة قواعد عامة . إنه يفتوى في ذاته على قرارات عامة . ومع هذا ، فبالتسبة لما ترمى إليه من أغراض ،

---

(١) أما السبب في هذا فمئيتة بتوسع في الفصل السابع عشر . ( المؤلف )

قد يكون من المفيد أن نذكر أن فرص القرار تنشأ من مجالات ثلاثة متميزة :  
(١) من الاتصالات المقتضية من جانب الرؤساء ، (ب) من الحالات التي يعرضها  
المروسون لاتخاذ قرار فيها ، (ج) من الحالات التي تنشأ عن ابتكار  
الرئيس المختص .

(١) ففرص القرار تهيئها عادة تعليمات أو طلبات عامة من السلطة العليا .  
ومثل هذه القرارات تتعلق بتفسير ، وتطبيق ، وتوزيع التعليمات . وهي موجبات  
أو مناسبات لا يمكن تجنبها ، إن كان يمكن تخفيف عبئها بتفويض المسؤولية  
للمرؤسين . وقد تنطوي على قرارات خطيرة عندما تبدو التعليمات خاطئة من  
الناحية الحلقية ، أو ضارة بالمنظمة ، أو مستحيلة التنفيذ .

(ب) والحالات المعروضة للقرار يمكن تسميتها حالات استثنائية . أنها  
تنشأ من عجز المرؤسين ، أو عدم ثقة أو يقين التعليمات ، أو حداثة المواقف  
وتعارض التشرعات أو الأحكام أو تضارب الأوامر ، أو فشل السلطة القضائية .  
والرقابة على عدد الحالات الاستثنائية إنما تسكن في كفاية التنظيم الإداري ،  
والأفراد ، والسوابق في القرارات ، وتسمية عمليات التنظيم غير الرسمي . وبحك  
تصرف الإدارة أن تتخذ هذه القرارات عندما تكون مهمة ، أو عندما لا يمكن  
تفويضها بطريقة معقولة ، ثم بعد ذلك إزال الأوامر .

(ج) أما مناسبات القرار من جانب الرئيس الإداري فهي أهم محل  
لقدرته . فمن خلال فهمه للموقف - هذا الفهم الذي يتوقف على قدرته ومباراته  
ومن نوع جهاز الاتصال في منظمته ؛ يحدد ما إذا كان شق ما ينبغي عمله أو  
تصحيحه . والقرار في هذا الموضوع يتضمن لا مجرد العناصر المادية بل مبررات  
الرئيس الخاصة للقرار الذي يتخذه . لأنه عندما تنشأ مناسبات القرار من أعلى  
أو من أرق مركز الرئيس يكون الآخرون قد معهوه السلطة مقدماً ، أما عندما  
تتخذ القرارات من جانبه هو ؛ فقد يكون ذلك دائماً - بل هو عادة - موضع

تساؤل ، على الأقل بطريقة مضمرة ( ما إذا كان هذا القرار ضرورياً ، وهل له علاقة بمجال الواجبات الخاصة بالمدل . . . الخ ) . وفضلاً عن هذا فإن الفشل في القرار ليس عادة خاضعاً للهجوم بشكل خاص ، إلا في الحالات للتطرف . ومن ثم فإنه يوجد حافز كبير لتجنب القرار . وكثرة للشاغل الأخرى هي التعبير الذاتي المتباد . ومع هذا فمن الواضح أنه أم واجب للرئيس إثارة واتخاذ قرار في تلك القضايا التي ليس أحد غيره في مركز يسمح بإثارتها بكفاءة .

ومن وجهة نظر الأهمية ( النسبية ) للقرارات النوعية أو الخاصة ، أو يتبادر إلى الانتباه أولاً قرارات الرؤساء التنفيذيين . أما من وجهة نظر الأهمية ( الكلية ) فليست قرارات الرؤساء بل إن المشتركين غير الرئاسيين في المنظمة هم الذين ينبغي أن يظهروا الإهتمام الأكبر . والحق أنه من أجل هذا السبب بالذات يكون الكثير من القرارات الإدارية ضرورياً - لأنها تتصل بتسهيل التصرف الصحيح بما في ذلك القرارات السليمة وغيرها . وإلى حد كبير ، هذه عملية تهية للمقدم الواضح تماماً من مجرد شخص تصرف المشتركين غير التنفيذيين في المنظمة أن تنسيق التصرف يقتضى قرارات تنظيمية متكررة « على الفور » في المكان الذي يحدث فيه التصرف الفعالي للمنظمة . وأنه هنا توجد الأهداف والغايات النهائية والأكثر واقعية ، باكثر تحديد ممكن وليس ثمة خطوة أبعد في سلوك المنظمة . فالاختيار النهائي للوسائل يحدث عند هذه النقطة .

ومع هذا ، فمن الجدير بالذكر أن أنواع القرارات تتغير - كما تتغير ظروفها - في طابعها كما نزلنا من المراكز الرئاسية الكبرى إلى المراكز اللارئيسية في المنظمة . ففي المستوى الأعلى تتطلب القرارات عموماً للعصاة بالغايات التي ينبغي تحقيقها أكثر انتباه ، أما تلك التي تتصل بالوسائل فتكون ثانوية ، إلى حد ما عامة ، وتنطلق خصوصاً بالأفراد ؛ أعني تنمية وحماية للمنظمة ذاتها . وفي المستويات الوسطى ، نجد تفتت الأهداف العامة الكبيرة إلى

أهداف أكثر نوعية ومحصصاً ، وكذلك المسائل الفنية والتكنولوجية — بما في ذلك مشا كل التنفيذ الاقتصادية — تصبح هي الغالبية . وفي المراكز الدنيا ترتبط القرارات ارتباطاً متميزاً بالتصرف التكنولوجي الصحيح — كلما كان ذلك التصرف يتصل بعمل المنظمة . إلا أنه في هذه المستويات الدنيا — التي تستقر عندها السلطة النهائية — تصبح القرارات ( الشخصية ) التي تحدد إرادة المساهمة في المنظمة ذات أهمية أكبر قدرًا نسبيًا .

## ٢- دواعي القرار

لا تأتي صعوبات تقدير وظائف الرؤساء ، ولا المزايا النسبية للرؤساء قط من حقيقة أن ثمة فرصة مباشرة قليلة للملاحظة العمليات الأساسية للقرار . فمن الحقائق المحيرة أن معظم القرارات الإدارية لا تعمل إثباتاً مباشراً في ذاتها ، وأن معرفتها يمكن فقط أن تستخلص من تجميع أدلة غير مباشرة . إنها إلى حد كبير لابد أن تستنبط من النتائج العامة التي هي مجرد عامل واحد فيها ومن أمارات وأعراض ذات طابع شامل .

هذه القرارات التي تعرف بأكثر الطرق مباشرة يترتب عليها إصدار اتصالات تحمل طابع السلطة ؛ هي الأوامر ينبغي عمل أو عدم عمل شيء ما . وحتى في هذه الحالات قد لا يكون القرار الأساسى واضحاً ، ولكي يحاول القرار تحقيق نتيجة أو حالة معينة ، فهو يقتضى اتصالات عديدة بأشخاص مختلفين يبدو أنها كاملة في ذاتها ، ولكن القرار العائد السائد فيها ربما لا يكون قد كشف عنه النقاب .

ومرة أخرى قد تتخذ إحدى المؤسسات قراراً لا يترتب عليه القيام بأي اتصال من أي نوع في ذلك الحين . والقرار الذي يصدر في حينه الصحيح أو وقته المناسب ينبغي أن يتخذ في وقت سابق على الاتصال بشأنه ، إما لأن

العمل الذى يطلبه لا بد أن ينتظر نحو دوافع المشاركة فى القرار والتنفيذ ، أو لأنه لا يمكن أن يكون له سلطة دون الإعداد التربوى أو الإقناعى .

وأخيراً فقد يكون القرار ألا يتخذ قرار ، وهذا قرار مألوف جداً ولله من بعض وجهات النظر أكثر القرارات أهمية . إذ أن كل رئيس إدارى يفظ يثير فى ذهنه باستمرار مسائل للتصديد . وكنتيجة لتأملاته قد يحدد أن هذه المسألة ليست مناسبة . وقد يقرر أنها ليست مناسبة الآن . وقد يقرر أنها مناسبة الآن ، ولكن تنقص المعلومات الكافية لاتخاذ قرار نهائى على أساسها . وقد يقرر أنها مناسبة لاتخاذ قرار الآن ، ولكن القرار يحسن أو يبنى أن يتخذه شخص آخر أو على مسئولية شخص آخر . وقد يقرر أن للسألة مناسبة ، ويمكن اتخاذ قرار فيها ، وأنه لن يتخذ هذا القرار أحد غيره هو نفسه ، ومع هذا فإنه من الأفضل ألا يتخذ القرار لأن اختصاصه غير كاف .

فجبال فن القرار الإدارى قوامه عدم تقرير مسائل لا تكون مناسبة الآن ، وعدم التقرير ارجحاً أو بدون نصح ، وعدم اتخاذ قرارات لا يمكن أن تكون لها فائليتها أو لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ ، وعدم اتخاذ القرارات التى من شأن الآخرين اتخاذها . وعدم اتخاذ قرارات فى موضوعات ليست ملائمة فى ذلك الحين مسألة بداهة وذوق نادرين ، وإن كان عدم إثارتهما أو التفكيك فيها أمر فطنة وذكاء . أما عدم تقرير المسائل ارجحاً أو قبل النصح فهنا عدم قتل الاتجاهات أو تنمية الفكرة السيئة . وأما عدم اتخاذ قرارات لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ فهذه الاقتناع من تعطيل السلطة . وأخيراً فإن عدم اتخاذ قرارات من شأن الآخرين اتخاذها ، فيه رعاية للروح المعنوى ، وتدعيم الاختصاص ، وتثبيت للمسئولية ، والإبقاء على السلطة .

من هذا وبما تبين أن القرارات تتدرج تحت صنفين كبيرين : قرارات



إيجابية كعمل شيء ، أو القيام بتصرف ، أو إيقاف العمل ، عن التصرف ، وقرارات سلبية هي قرارات بعدم اتخاذ قرار . وكلاهما أمر لافرمه ، ولكن القرارات السلبية كثير ما تكون إلى حد كبير لاشعورية ، وبدرجة نسبية لا منطقية ، ومسألة « بداهة غريزية » وأنه بسبب هذا الامتناع أو الإحجام يكون الاختيار موقفاً . كما أن أنجح الحركات قد تمحوها حركة طائشة . وهذا هو السبب الذي من أجله يكون الزمن ضرورياً عادة التقييم الرئيسى الإدارى فليس ثمة دليل على الأهمية التامة للقرارات السلبية . وانعدام الحركات الإيجابية يدل على الفشل فى مبادأة اتخاذ القرارات . ولكن الخطأ فى التصرف خلال فترة من الزمن فيشير إلى التفوق فى الاختيار ورفض بعض التصرفات الممكنة .

### ٣ - طبيعة البيئة

ومهما تكن مناسبات أو دواعى القرار فإن من الواضح أن القرارات تتخذ باستمرار . فهاى طبيعة بيئة القرارات ، والوحدات التى تتعامل معها ، والجال الذى تتصل به ؟ إنها تتكون من جزئين :

#### (١) الهدف .

(ب) العالم المادى ، والعالم الاجتماعى ، والأشياء والقوى والظروف الخارجية الراهنة ، فهذه كلها بما فيها الهدف — تكون المجال الموضوعى للقرار ، إلا أن هذين الجزئين كلاهما من طبيعة وأصل مختلفين اختلافاً جوهرياً . فوظيفة القرار أن ينظم العلاقات بين هذين الجزئين ، وهذا التنظيم إما عن طريق تمييز الهدف أو عن طريق تمييز بقية عناصر البيئة .

( ١ ) ولذا نظر مسألة الهدف بأولاً . فلهذا قد يبدو غريباً أن الهدف ينبئ أن تتضمنه البيئة للموضوعية ما دام أن هدف كل شيء يبدو أنه شخصى ، ذاتى ، باطنى ، أو تعبير عن رغبة ، وذلك حق ، إلا أنه ( فى لحظة اتخاذ قرار جديد )

يكون الهدف القائم — الذى هو نتيجة قرار سابق فى ظروف سابقة — حقيقة موضوعية ، وهو يماثل على هذا النحو فى تلك اللحظة بالقدر الذى هو به عامل فى القرار الجديد .

ويصدق ذلك خصوصاً لأن قرار المفطات لا ترتبط بالأغراض الشخصية ، بل بأهداف المنظمة ، والهدف الذى يتعلق به قرار المنظمة ربما كان قد أعطى كحقيقة وتقبله بهذه الصورة الشخص الذى هو مسئول عن اتخاذ القرار الجديد ، إلا أنه بصرف النظر عن الطريقة التى يتوصل بها إليه ، فعندما يكون القرار قد تم يكون الهدف حقيقة محددة من قبل ، ويكون اتخاذ القرار مسألة تاريخية ، وربما أصبح من الموضوعية بالقدر الذى تبدو به انفعالات الشخص الآخر للشخص الذى يلاحظه .

ومع هذا ، فملينا بمد ذلك أن نذكر أن الهدف أمر جوهري لإعطاء معنى ما لبقية البيئة<sup>(١)</sup> . فالبيئة ينبئ أن ينظر إليها من بعض وجهات النظر على أنها ذات معقولة intelligible . وقد ينتج عن مجرد كتلة من الأشياء ، أو الذرات ، أو الحركات ، أو القوى ، أو الأصوات ، أو الأضواء ، استجابة ما من جانب المخلوق الحساس أو لاشك أنه قد يكون لها بعض التأثير فيه ، أو فى الأشياء الأخرى ، إلا أن رد هذه الكتلة من كل شيء إلى شيء ما له دلالاته يتطلب أساساً للتمييز ، ولتلقف هذا وذاك من الأشياء بوصفه ملائماً ، أو صحيحاً ، أو طريقاً نافعاً ، هذا الأساس هو أنه فى ذلك الموقف ينبئ أن يعمل أو لا يعمل شيء ما . والموقف يساعد ، أو يعوق ، أو يحايد من وجهة النظر هذه . وأساس هذا التمييز هدف ، أو غاية ، أو غرض ينبئ تحقيقها .

---

(١) عندى شعور أنه بطريقة عامة قد استخلصت أو استقيت طريقة التعبير والفهم التى سيرد ذكرها فى عدة الفقرات التالية كلاماً من كتابة وإتهاد A.N. Whitehead عن العملية والحقيقة Process and Reality (المؤلف) .

ومع هذا فليس للهدف ذاته أى معنى إلا فى البيئة وهو لا يمكن أن يعرف إلا فى حدود البيئة<sup>(١)</sup> . حتى رغبة الذهاب إلى مكان ما — أى مكان — تقتضى نوعاً ما من البيئة . والهدف العام جداً يفترض بيئة لا تتفاير قط ، إذا ما عبر عن الهدف أو فكر فيه فلا بد أن يكون ذلك فى حدود هذه البيئة العامة ، ولكن عندما يتشكل فإنه يفقد فى الحال (إذا لم يكن فى حالة تعليق أو إيقاف — إن صح التعبير) فى اختزال البيئة إلى ملامح أكثر تحديداً . وتكون النتيجة للباشرة تعبير الهدف إلى هدف أكثر نوعية ، وإذن حين أقرر أننى أريد الذهاب من أ إلى ب تكون فكرتى عن رقعة الأرض مبهمه ، إلا أنه لا أكاد أأخذ القرار حتى تصبح هذه الأرض أقل غموضاً ، وفى الحال أنبين الممرات ، والصخور ، والعقبات التى هى بارزة ، ويخضع هذا التمييز الأدق عن أهداف صفرى أكثر تفضيلاً . فليس فقط أننى أريد الذهاب من أ إلى ب ، بل إننى أريد أن أسلك هذا الطريق أو ذاك . . . . هذا التقطيع المستمر للهدف نتيجة قرارات متكررة ذات تفاصيل أدق فأدق إلى أن يصبح الهدف التفصيلى الفعل الراهن الإنجاز فى نفس الوقت . إلا أنه بالمثل مع كل ظهور جديد لأحد الأهداف ، يحدث تمييز جديد للبيئة ، حتى تكون العقبة الأخيرة لتقدم التنفيذ آخر الأمر هى تفتت الهدف العام إلى أهداف واقعية كثيرة ، كل منها بالصورة التى تكون بها مرتبط فى نفس الوقت تقريباً بفعل التنفيذ ، ويتم الشيء حالما يقرر ، فيصبح مسألة ماضية (تاريخية) ، ويظل خطوة مفردة فى مجرى التجربة .

(١) ينبغي الاهتمام بأن يوضع فى الذهن أن البيئة هنا لا معنى مجرد النواحي المادية للبيئة ولكنها تشمل بوضوح النواحي الاجتماعية ، وإن كالم التمييز فيها أكثر من تميزه من النواحي هو الذى يستعان به كمثله تصورية لفرض البساطة . ومن هنا فى الكثير من المنظمات تكون النواحي التفرقية ناتجة ، وتكون الجوانب الاجتماعية هى موضوع الملاممة . وتكون بسدد ذلك خصوصاً إذا كان الهدف تمييزاً حياً واقعياً عن أسكار أو اتجاهات اجتماعية ، مثل ما نجده فى أنواع طقوس وذهامر الأسل سواء فى المجال الدنى والسياسى :

(الؤلف) .

وهكذا يتفاعل الهدف السابق واللاحق مع البيئة في خطوات متتابة خلال قرارات متتالية بتفصيل أكثر فأكثر. ويتم إنجاز سلسلة من القرارات النهائية — كل منها في ذاته لاقية له — بطريقة لاشعورية إلى حد كبير ، لتتجمع في طريق خبرة ما ، وهدف عام متحقق .

(ب) ونستطيع الآن النظر إلى بيئة القرار بعيداً عن فكرة الهدف ، فهي تتكون من ذرات وجزئيات ، وتجمعات أشياء متحركة حية ، من الرجال والانفعالات ، من القوانين الفيزيائية والقوانين الاجتماعية ، من الأفكار الاجتماعية ، ومعايير السلوك ، من القوى والمقاومات . لانهاية لعدددها ، وهي دائماً موجودة . ثم أنها دائماً أيضاً متغيرة ، وليس لها معنى في تنوعها وتغيرها إلا على أساس تمايزها على ضوء الهدف . ويجري النظر إليها على أنها حقائق ثابتة إذا لم يكن التفسير أساسياً من وجهة نظر الهدف ، أو على أنها حقائق ثابتة (استاتيكية) ودينامية معاً .

هذا التمييز يقسم العالم إلى قسمين : الحقائق التي هي غير مادية ، غير مرتبطة ، ومجرد أساس عقلي ، والقسم الذي يحتوي على الحقائق التي يبدو أنها تساعد أو تموق تحقيق الهدف . ولا يكاد يحدث ذلك التمييز ، حتى تظهر برامج القرار ويزدهر ، ويصبح في حالة اختيار من بين المكافئات هي إما الاستفادة بالموامل للملائمة ، أو استبعاد الموامل غير للملائمة أو التقلب عليها ، أو تغيير الهدف — مع ملاحظة أنه إذا كان القرار هو التصرف في البيئة ، فإن ذلك يستحدث أو ترمانيكياً أهدافاً جديدة ولكنها أكثر تفصيلاً ، هي النسل — للهدف الأب . أما إذا كان القرار هو تغيير الهدف أكثر من أن يكون التصرف في البيئة ، فإن الأب يعتبر عقياً . فهو يهجر ، ويتم اختيار هدف جديد ، ينشأ على أثره بيئة جديدة في ضوء ذلك الهدف .

ويشبه ذلك أن يكون تأملاً ميتافيزيقياً إذا فكر فيه المرء على أنه افتراضات شخصية فردية لا تقبل الإثبات وأنه استنتاج نظري . إلا أنه يمكن

ملاحظته في التنظيم أو على الأقل التحقق منه هو ما تحققاً كافياً . وعليه ، فإنه إذا أمر<sup>(١)</sup> مدير إحدى شركات التأمين لأسباب معقولة بنقل عامودي حل كابلات من الجهة الشمالية للشارع الأول بين شارعى ا ، ب إلى الجهة المقابلة من الشارع الأول ، فأنا أعتقد أنه يمكن إثبات أن تنفيذ ذلك الأمر ربما تضمن عشرة آلاف قرار مسائة قرر يمدون في خمس عشرة نقطة ، ويتطلب تحليلات متلاحقة لمدة بيئات ذات حقائق منها الاجتماعى ، والأخلاقي ، والقانوني ، والاقتصادي ، والفيزيقي للبيئة ، كما تتطلب تسمة آلاف تعريف وتنقيح للهدف ، وألف تغيير للهدف . وإذا قام البحث من جانب أولئك المسؤولين ، فقد لا يسترجع أو يعتبر جذيراً بالذكرا أكثر من خمسة أو ستة قرارات ، هي تلك التي تبدو في تلك اللحظة صعبة أو مؤقتة ، أو التي كانت موضع تساؤل أو ثبت خطأها . أما بقية القرارات فسوف تقبل على أنها « مسلم بها » ، وأن جميعها جزء من عملية معرفة حل المرء ، ومع هذا فإن قدرأ كبيراً من القرارات والأهداف ، والأوصاف ، والتحاليل للبيئات المختلفة سوف تكون مسألة سجل — محدد ومختصر في الواقع ، ولكن يرسم معالم الطريق إلى القرارات بتعدد ممول . وليس إلا في حالة العاملين كأفراد نجد أنفسنا مضطرين تماماً تقريباً للتعامل فيما يتعلق بمدد ونوع القرارات المطلوبة ، لأنه الكثير منها لا شك أنه يحصل بالنشاط الفيزيولوجي .

\* \* \*

لقد كان هدف هذا الفصل بأن تقدم جو القرارات الواقعية على النحو الذي تظهر به في للمنظمات ، وأن يؤكد الفارق الجوهرى بين عملية القرار في

---

(١) إنه لكي نضرب أمثلة تصويرية ليس قضايا هذا الكتاب أستطيع القول إن من الضروري تصور حالات متطرفة يفترض أنه فيها سوف يصدر هذا الأمر . والمادة أن ما سيفعله هو أن يبحث ما إذا كان من اليسير أن يتم الفعل المقترح ، أو ما الذي ينطوى عليه القيام بهذا الفعل ، أو قد يبرهن عن المشكلة ويطلب حلها ... الخ . فالن الإداري تسمة أعشاره إغراء أولئك الذين يديم السلطة على استخدامهما في القيام بتصرفات سيئة ملامحة . ( المؤلف ) .

للنظرات - حيث القرار من أهم جوانبه عملية اجتماعية - وعملية القرار في الأفراد - حيث هو عملية سيكولوجية تتكون بطريقة اجتماعية . ولعل أهم استنتاج يمكن الشروع به من هذا الوصف ، أنه في داخل النظرات - خصوصاً الأنواع المقدمة منها - يوجد تكتيك للقرار - أى عملية تفكير تنظيمية ، قد لا تكون مماثلة لعملية تفكير الفرد . وقد يبدو أن مثل هذه التكتيكات تختلف اختلافاً شامساً فيما بين مختلف أنواع التنظيم . كالدنى ، والسياسى ، والصناعى ، والتجارى ... الخ . وربما تؤيد هذا الملاحظة التى نهديها غالباً بخصوص « اختلافات طرق تناول difference in approach » المسائل للتشابه ، إذ يشبه فى أنها تنطوى على أكثر من مجرد الاختلافات فى الطابع التكنولوجى ، وفى النيات والأغراض .

فى كل حدث أو مناسبة ، يتضح بجلاء أن من المهم اعتبار مبادئ العملية التقديرية على النحو الذى تحدث به فى الواقع من وجهة النظر التنظيمية لا من أى من وجهتى النظر السيكولوجية أو التفكير للنطق . وسوف يتبين ذلك فى الفصل التالى .

## الفصل الرابع عشر

### نظرية الفرص

يمكن النظر إلى الكثير من تصرفات الأفراد وإلى نسبة كبيرة من أفعال المنظمات على أنها استجابات لظروف البيئة ، لا تدخل فيها عمليات اتخاذ قرار على النحو الذى عرفناه به القرار فى الفصل السابق . إذ أن هذه الأفعال التى تسبقها قرارات — سواء أ كانت قرارات أفراد أم منظمات تختلف عن مجرد الاستجابات من حيث وجود الأهداف ، والغايات ، والأغراض ، بطريقة مدركة شعوريا كأساس للفاعلية أو العمل بقوة كافية لإحداث الجهد . وفى حالة الأفراد قد تنشأ هذه الغايات عن احتياجات فيزيولوجية أو عن أفكار أو حالات ذهنية هى فى أهم مظاهرها نتيجة للتاريخ أو التكوين الاجتماعى للفرد . على أنه فى حالة للمنظمات يتوصل إلى جميع غايات الفاعلية عن طريق عمليات اجتماعية . وفى بعض الحالات البسيطة للمنظمة يمكن النظر إلى الغايات على أنها ليست أكثر من مجرد نقل لأفكار موحدة من حيث اعتناق الأفراد المشتركين فى التنظيم إلى هدف جهاز تماوى متكامل . ولكن فى معظم الحالات تكون أهداف نشاط المنظمة النتائج الموحدة لفاعلية المنظمة ذاتها . والغايات تمدها فى جزء منها أفكار الأفراد المشتركين — بمعنى أن إرادتهم أن يشتركوا تتأثر أحيانا كثيرة بطبيعة الهدف التماوى ، ولكن الغايات لا تضمن بمثل هذه الحدود أو القيود . وإنما على العكس تنبثق فى صورتها الدقيقة — فيما عدا بالتقدير الذى تتأثر به بوسائل وظروف العمل التماوى — على أساس « مصلحة » المنظمة . والمصلحة قد تشير أول ما تشير إما إلى التوازن الداخلى للمنظمة بوصفه يؤثر فى علاقتها بالمشاركين فيها أو بالتوازن الخارجى باعتباره فى علاقتها بالبيئة عموما ( بما

فيها البيئة الاجتماعية ) . إلا أنه في أى الأحوال تشير « المصلحة » إلى المستقبل .  
وتقتضين بعد النظر في حدود محك ما أو معيار مرغوب فيه ومطلوب .

هذا الجانب من هدف أو غايات المنظمة هو الثالث . وسوف نطلق عليه  
العنصر الأخلاقى أو الأدبى *moral element* . ومن المستحيل أن نستطيع  
المنظمات الرسمية بتعريفها هذا أن تعمل دون العنصر الأخلاقى . فهو عنصر لاغنى  
لها عنه <sup>(١)</sup> . ومن ثم ، فإن العنصر الأخلاقى في قرارات المنظمة سوف توجه له  
اعتباراً فاحصاً فيما بعد ، خصوصاً في الفصل السابع عشر من « طبيعة المسئولية  
الإدارية » . ومع هذا فإن الفصل الحالى ينبغي تخصيصه لتقييد العنصر الأخلاقى ،  
وأعنى به عنصر اغتنام الفرص *opportunism* وهو العنصر الذى يمكن في  
حقيقة أنه لا عمل يمكن أن يتم إلا في الحاضر ، بالظروف وبالوسائل اليسرة في  
الحاضر . وواضح أن عنصر انتهاز الفرص *opportunistic element* في اتخاذ  
القرارات لا يفتى عنه لنظرية التنظيم .

## ( ١ )

يشير عنصر اغتنام الفرص إلى المجال الموضوعى الذى فيه ينبغي أن يتم  
الفعل . وعملية القرار بقدر ما تتصل بهذا المجال الموضوعى هى في جوهرها عملية  
تحليل ، ولو أن الكثير من هذه العملية سيكون في العمل مسألة بدهاء وذوق  
قلبي عياني وليس شعورياً . وتحليل الظروف الحاضرة هو في جزء منه تعريف  
للهدف بالحدود المباشرة ، ولكنه أيضاً عملية اكتشاف أى الظروف الحاضرة .  
له دلالة فيما يتعلق بذلك الهدف . ما الوقائع ، وما الأشياء ، وما الظروف التى  
تساعد ، والتي تموق الوصول إلى الهدف ؟

---

(١) بينما من السهل إدراك أن الفرد يمكن أن يسلك فقط بالطرق الاستيعابية  
والنظرية .  
( المؤلف )



هذا التحليل سوف يؤدي إلى أن نخرج من اهتمامنا أو انتباهنا الآن أغلب وقائع ، وأشياء ، وتفاصيل ، وظروف الموقف التي لا حصر لها ، مادام أنه في بعض الظروف تكون للهدف . ويكون ذلك بطبيعة الحال مهمة سهلة في بعض الأحيان ، ومهمة صعبة في بعضها الآخر . فيكون سهلاً إذا كان قد سبق حدوثه في حالات مشابهة ، أو إذا خضع لطريقة تحليل مقرر ، أو إذا كان مسألة علمية محلولة . كما يكون صعباً إذا كان جديداً ، أو إذا لم تكن توجد طريقة ( تكثيف ) ، أو علم . لأن التحليل حينئذ يكون في الحقيقة حذساً لا سداً له ، أو افتراضاً ، أو دعوى . هذه الحقيقة — حتى لو كان المقرر شاعراً بها — لا تسمح بالتهرب من القرار — وإن كانت ربما تؤدي إلى القرار السالب — أى إلى تقرير ألا يتخذ قرار في هذا الموضوع في الوقت الحاضر . ومن ثم فإنه لا مفر من اتخاذ قرار بمجرد أن تبدأ عملية وضع الهدف في مقابل البيئة .

## ( ٢ )

والتحليل المطلوب للقرار هو في الواقع بحث عن « العوامل الاستراتيجية Strategic factors » . وفكرة « العامل الاستراتيجي » التي اقتبسها عن الأستاذ جون كومونز John R. Commons <sup>(١)</sup> ترتبط بكلمة « عامل تقييدى limiting factor » التي هي شائعة في العمل المالى . واستخدام البروفسور كومونز للكلمة قاصر على نواحى معينة من عمليات إدارة الأعمال والمساومة في الأجهزة الاقتصادية . إلا أن اقتصارها على هذا المجال أمر لا ضرورة له ، فالبدأ الذى تنطوى عليه هو في أية ظروف تتطلب اتخاذ قرار . ونظرية العامل الاستراتيجي لازمة لتقدير عملية القرار . ومن ثم لنفهم التنظيم

(١) جون كومونز John R. Commons اقتصاديات المؤسسات Institutional Economics ( نيويورك — شركة مكملان ١٩٣٤ ) . في مواضع متفرقة ، ولكن خصوصاً الفصل التاسع ، صفحات ٦٢٧ - ٦٣٣ .  
( المؤلف )

والوظائف الرئاسية ، وكذلك — ربما بنفس القدر — أهداف السلوك الفردي وهذه النظرية — بالقدر من العمومية الذى أستطيع التعبير به عنها — هى كالآتى :

إذا أخذنا أى جهاز ، أو مجموع حالات ، أو مركب ظروف موجودة فى لحظة معينة من الزمن ، فإننا ندرك أنها تتركب من عناصر ، أو أجزاء ، أو عوامل تؤلف مع بعضها البعض الجهاز السكلى ، أو مجموعة الظروف والحالات . ولأن إذا تناولنا هذا الجهاز أو المركب من الظروف والحالات بقصد تحقيق هدف ما ( ولا نقاولها لهذا الغرض نحسب ) ، فإن العناصر أو الأجزاء تصبح متمايزة فى صنفين اثنين : العناصر التى إذا تغيرت أو انضمت قد تحقق الهدف المطلوب ، شريطة أن تبقى العوامل الأخرى غير متغيرة ، والعناصر أو الأجزاء الأخرى . والعناصر من النوع الأول نسمى غالباً العوامل التقييدية ، والعناصر من النوع الثانى العوامل المسككة complementary factors . وأكثر من هذا فإننا إذا ركزنا انتباهنا على جهاز أو مجموعة ظروف مقيدة أو مساعدة ؛ فسوف نجد غالباً — على أساس من المعرفة أو الخبرة السابقة — أن الظروف تفشل فى إشباع مطالب الهدف لأنه ينقصها عنصر أو عناصر إضافية — أى عناصر يكون معروفاً أنها توجد فى البيئة الأوسع ، وهذه هى أيضاً عوامل تقييدية .

والعامل التقييدى ( أو الاستراتيجى ) هو العامل الذى تخلف السيطرة عليه بالصورة الصحيحة وفى الزمان والمكان الصحيحين جهازاً أو نظاماً جديداً من الظروف التى تواجه الهدف . وعلى هذا ، فإذا أردنا أن نزيد من غلة إحدى البقول فى حقل معين ، وتبين بالتجريب أن التربة ينقصها البوتاس ، فإن البوتاس يمكن القول إنه العامل ( التقييدى ) أو الاستراتيجى . ولأن خزان ما ، يستعمل لأغراض التنظيف أو الفسيل ، وتبين أنه يحتوى على عكارة أو رواسب ، فالعكبر يكون هو العامل التقييدى ( الاستراتيجى ) فى استخدام الماء من أجل التنظيف . إذا كانت إحدى الماكينات لا يمكن تشغيلها بسبب نقص أحد

المسامير ، فإن المسار يكون هو العامل الاستراتيجي (تقييدي)<sup>(١)</sup>.

وحيث يكون المنصر أو الجزء الدقيق الموجود أو المتدم شيئاً أو عنصراً مادياً أو مضاعفاً أو مركباً من أجزاء ، فإن من اللازم أن نسميه عنصراً « تقييدياً » ، أما عندما يكون العمل الشخصي أو التنظيمي هو المنصر الدقيق — كما هو الحال أخيراً في كل جهد تعاوني هادف — فإن كلمة « استراتيجي » تكون أفضل . ويتصل هذا التفضيل بالفرق في الاستمارة بالتعليل . فإذا كان غرض التحليل المعرفة لذات المعرفة — أي بمعنى آخر إذا كان الهدف المباشر هدفاً علمياً — فإن كلمة « عامل تقييدي » تشير إلى الموقف الثابت نسبياً للمحلل . أما إذا لم يكن الهدف للمعرفة ، بل القرار المتصل بعمل تنفيذي ، فإن كلمة « عامل استراتيجي » تشير إلى الموقف للتفسير نسبياً للمحلل ، الذي فيه تتفاعل النواحي الشخصية للقرار مع المجال الموضوعي الذي تنمو فيه .

أما حقيقة إغفال كون أحد العوامل الاستراتيجية موجوداً دائماً فسيبها أن العمل الشخصي أو التنظيمي المطلوب كثيراً ما يبدو تافهاً ؛ فالجهد اللازم أقل من المطلوب لتحليل الموقف أو الجهاز . مثال ذلك أنه قد يلزم جهد كبير لتحديد أن الأرض يلزمها البوتاس ، ولكن يلزم جهد قليل للحصول على البوتاس . ومع هذا ، فإنه عندما تتحدد الحاجة ، يكون قد نشأ موقف جديد ، بسبب حقيقة معرفة أو افتراض أن البوتاس هو العامل التقييدي ، وبذلك من البوتاس يصبح (الحصول على) البوتاس إذن كعامل تقييدي عاملاً استراتيجياً ، ثم إن ذلك يتغير بالتدرج إلى (الحصول على) المال اللازم من أجل (شراء) البوتاس ، وبعد هذا (استدعاء) جون (للخروج) بحثاً عن البوتاس ، ثم (إحضار) الآلات والرجال (لرش) البوتاس .. الخ . وهكذا فإن تحديد العامل الاستراتيجي

(١) قد يكون ثمة أكثر من عامل تقييدي واحد ، وحيث يمكن اعتبارها جميعاً مجموعة تقييدية ، أو تقسيمها إلى عوامل مفردة للعمل بترتيب ما . ( المؤلف )

هو ذاته القرار الذي يحول الهدف في الحال إلى مستوى جديد، ويفرض البحث عن عامل استراتيجي جديد في الموقف الجديد . يقول كومونز :

« على أن العوامل التقييدية والتكيفية تتبادل مراكزها باستمرار . فما كان من قبل عامل تقييد يصح عامل مساعدة وتسهيل ، منذ أن يقع تحت السيطرة . أو الضبط ، ثم يصبح عامل آخر هو العامل التقييدى . فالعامل التقييدى في فاعلية إحدى السيارات قد يكون في وقت ما الشرارة الكهربائية ، وفي وقت آخر الوقود ، وفي وقت ثالث الرجل الذى يمسك بمجلة القيادة . وهذا هو معنى السكافية : التحكم فى للعوامل التقييدية القابلة للتغير فى الوقت المناسب ، وفى المكان المناسب ، وبالتقدر المناسب ، والصورة المناسبة لزيادة الإنتاج الكلى عن طريق الاستغلال الممكن للعوامل المساعدة<sup>(١)</sup> .

وإذا ما أعدنا صياغة الجملة الأخيرة لندمج مع مصطلحاتنا واتساع موضوعنا فسوف نقرأها هكذا : « وهذا هو معنى القرار الفعال : التحكم فى العوامل الاستراتيجية المتغيرة ، بمعنى مزاوله الرقابة ( أو القيام بالضبط exercise of control ) فى الوقت المناسب ، والمكان المناسب ، وبالتقدر الملائم ، والصورة الصحيحة بحيث يتحدد الهدف وينتج بالطريقة السليمة » . ويستمر الأستاذ كومونز :

« على أنه من بين الأحداث المعقدة يختار الإنسان العوامل التقييدية لأغراضه . وإذا استطاع التحكم فيها ، فإن العوامل الأخرى إذن تعمل على تحقيق النتائج المنشودة . « فالعلة » هى التحكم الإرادى فى العوامل التقييدية . أو الاستراتيجية .. و « الملولات » هى عمليات العوامل المساعدة .. »<sup>(٢)</sup> .

(١) المؤلف

(١) اقتصاديات المؤسسات ص ٦٢٩ .

(المؤلف)

(٢) المرجع المذكور ص ٦٣٢ .

ولا يعني هنا الفروق في العبارات التي أوردها كومونز للتعبير عما يقصده. وأعتقد أن من الحق القول بأن العامل الاستراتيجي يحدد دائماً الفعل الذي له السيطرة أو التحكم ، حتى في الحالة التي يسميها هو العامل التقييدي . إن العامل المسيطر ليس هو المنصر الذي ينقص لنوقف بل الفعل الذي يستطيع الإمداد بالمنصر الناقص . وتحديد أي العناصر هو الناقص أو الذي ينبغي تغييره هو الخطوة الأولى في تعريف الفعل المطلوب . فالقرار يرتبط بالفعل ، سواء أكان ذلك في مجالات للمعاملات التجارية ، أو للمعاملات السياسية ، أو للمعاملات الميكانيكية ، أو للتركيبات الكيميائية ، أو للتجارب العلمية ، أو كل ما عسى أن يتصل بإيجاز القصد وتحقيق الغاية .

فالعامل الاستراتيجي إذن هو مركز بيئة القرار ، وهو النقطة التي عندها يحدث الاختيار . فالسألة هي ما إذا كان يعمل هذا الشيء أو لا يعمل . وكثيراً ما توجد على شكل اختيار عوامل استراتيجية عديدة ، أيها هو الذي يواجه الموقف المباشر أو يشجع حاجة الهدف المباشر . ويوسع ذلك من أفق المستقبل الأقل مباشرة ، كما يزيد من المجال الموضوعي . ففهم الاختيار الاستراتيجي الأخير على أساس تقدير النتائج المستقبلية الأقل مباشرة .

### ( ٣ )

ويبين مجرد ذكر هذه النظرية أن القرارات التكررة للخطوة على التحدد المستمر لمعامل استراتيجية جديدة أمر لا بد منه لتحقيق الأهداف الكبيرة ، أو أي هدف لا يبرى إلى غاية مباشرة . ويتطلب هذا في حالة الفرد سلسلة من القرارات في أوقات وأمكنة مختلفة . أما في للنظرات فيتطلب سلسلة من القرارات في أوقات مختلفة ، كذلك على يد رؤساء مختلفين ، وأشخاص آخرين ، في مراكز مختلفة . ويتنص الهدف الكبير ، والقرار العام مجزئة الهدف إلا أهداف تفصيلية ، والقرار الرئيسي العام إلى قرارات ثانوية مفصلة ، ولا يمكن أن يتم

هذا الأخير بطريقة فعالة في معظمه إلا بالطريقة الصحيحة . كما أن سلسلة العوامل الاستراتيجية والأفعال التي ترتبط بها ارتباطاً مباشراً هي التي تحدد مجرى الأحداث — لا القرارات العامة .

ولمصلحة لا يحتاج الأمر بسد إلى القول بأن عملية القرار عملية تقريبات متواصرة successive approximations — بمعنى التنقية المستمرة للهدف ، أو التمييز الأقرب فالأقرب للحقائق — سير الزمن فيها أمر جوهري . ومن ثم فإن الذين يتخذون قرارات عامة لا يمكنهم مواجهة الظروف إلا بطريقة عامة وغامضة . والتقريبات التي يتناوبها هي رموز تشير إلى كثرة من التفاصيل لم يكشف النقاب عنها . « ذلك هو ما نريد أن نعمله ، ذلك هو هدف جهودنا . ذلك هو الاتجاه الذي نريد أن نسير فيه ؛ أما ما هو بالضبط الذي سنعمله ، وكيف لنا بالضبط أن نحققه ، فذلك شيء سوف يبدأ استنتاجه » . ولقد سمعت رؤساء ينطقون بهذه العبارات عشرة آلاف اللرات ، وبمباراة أخرى فإن الهدف سوف يبنى تنقيحه لصالح الأغراض العملية ، والظروف كما تنشأ في الزمان سوف يبنى الاستنتاج منها بدقة .

### ( ٤ )

وتمييز العوامل الاستراتيجية بدقة هو هدف الطرق الفنية أو التكتيك ، كما أن نموه تكنولوجي إلى حد كبير ، ويتوقف على تدبير وسائل الإكثار من التفاصيل . فالتحليل الكيميائي ، والتحليل الميكانيكي ، والتريسكوب ، والميكروسكوب ، والعمليات الإحصائية ، ودقاتر الليزانية كلها وسائل عن طريقها يتم تكبير العوامل الاستراتيجية الخفية في السطح إلى الأبعاد التي يمكن بها ملاحظتها ونقلها إلى بؤرة ذات دلالة . وإذن ، فبعد صياغة الهدف العام ، كثيراً ما يجد الرئيس السام أن العامل الاستراتيجي بالنسبة له هي ما إذا كانت عمليات أو أدوات التكبير والحقائق الموضوعية كافية ، والرجال الذين

يمكنهم استخدامها متوفرين ، لتعديد العوامل الاستراتيجية بالتفصيل — مما هو  
أمر ضروري لإعادة تعريفات الهدف المفيدة .

وليس تسميات العمليات ، والأدوات ، والأفراد متساوية في كل  
الانجازات . كما أنها ليست بنفس القدر من الصلاحية فيما يتعلق بالعناصر  
المتنوعة للوقف البيئي . فكل طرف من هذه يطبق على هدف الإنسان ينطوي  
بدرجة ما دائماً على عناصر فيزيقية ، وكماوية ، وبيولوجية ، وبتربولوجية ،  
ونفسية ، واقتصادية ، وسياسية ، واجتماعية ، وخلقية . وأن قوى التمييز لدى  
أكثر نمواً بنفس هذا الترتيب الذي ذكرت به هذه العوامل مرتبة على هذا  
النحو ، بحيث أنه لا مفر من وجود عدم توازن في إدراك العناصر المتنوعة للبيئة  
السكية التي يرتبط بها كل مقدار في جلته . ومن ثم فإن دقة القرار تكون  
أكبر بنفس هذا الترتيب .

فلدينا في الجانب الفيزيقي من البيئة مقاييس ، كيزان الحرارة (الترمومتر) ،  
والضغط الجوي (البارومتر) ، ومقياس الحركة ، والفولت ، والأمبير ،  
ومقاييس الضغط ، وأجهزة التكبير (المجهر) ، وأجهزة قياس الطيف . . .  
وغير ذلك كثير . ولا يوجد شيء يمثل هذه الدقة في الاقتصاد . فإذا كان  
الماملان الاستراتيجيان في الموقف هما المامل الفيزيقي والمامل الاقتصادي ،  
فإن دقة التمييز ، فيما يتعلق بالحقائق الفيزيكية سوف تعاقب بكثير دقة التمييز  
العوامل الاقتصادية . وبمباراة أخرى سيكون الموقف موضوعياً تماماً فيما يتعلق  
بالجانب الفيزيقي ، وشخصياً نسبياً فيما يتعلق بالجانب الاقتصادي .

ويوجد عدم توازن شبيه بهذا بين العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية  
الأخرى للبيئة . فليس ثمة في المجال الاجتماعي هذا المسكر القوي الذي نجد في  
كشف الحساب أو بيان الميزانية balance sheet الذي يجذب الانتباه إلى  
دلالة الفرق بين الدخل والمنصرف ، ولا كذلك أي اختراع ذو استخدام عام

يقرب في وقته من حسابات التقود التي يقوم عليها الحساب<sup>(١)</sup>.

وأن أجدى طريقة لبيان الأهمية — أو الأثر — الذي يترتب على عدم التوازن هذا — هي حقيقة أن القرارات المتصلة بالبيئة الفيزيقية تأخذ هذه البيئة على نحو ما هي عليه في حاضرها القائم هذا ، ويكون معروفاً أن كل المعلومات التاريخية لا لزوم لها ؛ بينما في المجادلات التي تكون التكنولوجيا أقل استخداماً فيها ، فإن ما كان في الماضي ، وكيف تأدى بنا إلى الحاضر ، يساء فهمها كجزء من الحاضر . إن السكياوى لا يسأل إلا عما هي العناصر التي يجب عليه أن يعمل بها الآن وما هي القوى أو العلاقات التي تتطلبها الآن . وهو لا يبحث في تاريخ الماء ، ولا في كيفية اتحاد الأوكسجين والهيدروجين ، ومتى ، وأين ، وبأى الأسباب<sup>(٢)</sup> ، فالماضى بالنسبة له لا لزوم له ولا لإعادته .

أما في الاقتصاد ، فإن الماضي مفروض دائماً على تمييزنا للعاضر . فنحن لا نسأل فقط عما يساويه هذا الشيء الآن ؛ بل عما تكلفه إنتاجه في الماضي ، وهي حقيقة كثيراً ما تكون طريقة لأسباب مؤسفة ، ولكن لا صلة لها بتأنا بالقرار الراهن الذي ينبغي أن يتخذه التاجر : أن يبيعها بما تساويه الآن أو لا يبيعها على الإطلاق ، هل سيتخذ من الخطأ الماضي في القرار أساساً لخطأ جديد في القرار أم يتصرف في الظروف الراهنة . وحين يكون موضوع القرار العناصر الاجتماعية للبيئة ، فإنه يختلط دائماً تقريباً ما كان بما هو كائن . والقريرع موجه دائماً تقريباً للحالات . معروف الآن أنه كان لها وجود من قبل ، وكثيراً ما يكون ذلك هو أحسن ما يمكن عمله في هذه الحالات . فافعل إذن يقوم على اعتقاد

(١) إن الأداة الواضحة الرئيسية للعلاقات الاجتماعية هي اللغة . وإذا استثنينا بعض الأقسام الإدارية الخاصة لمسا فاعليها بصفة أساسية ومفيدة كوسيلة للكشف عن الفعل الاستجابي لا كوسيلة للتحليل . (لؤلؤب)

(٢) بما عدا بطبيعة الحال بمعنى أنه قد يكون أكثر ملامة كوسيلة لمعرفة أن سائلالاميناً (هو) الماء الاعتماد على تاريخه أكثر من عمل تحليلات كيميائية . (لؤلؤب)



ن الماضي له استمراره في الحاضر . وهو وهم ذاتي لا ضرورة له ، والأحرى تقبل الماضي على أنه تقريب احتمالي للحاضر .

ومن هنا فإنه إلى عدم التوازن في تمييز حقائق البيئة يضاف خلط البيئتين الحاضرة والماضية . فنحن نقرر الفعل في الحاضر أو المستقبل المباشر وكأنه في جزء منه يمكن أن ينطبق على الماضي الذي سبق أن تم هذا الظرف هو في ذاته عامل استراتيجي لا مفر منه فيما يتعلق بتنفيذ أى قرار عام نسبياً . فلا قرار يمكن أن يتخذ بطريقة صحيحة إذا هو لم يفترض أن الكثير من قراراته اللاحقة سوف تتخذ خطأ . وهذا عنصر ثابت في بيئة للقرارات الإدارية .

فليست الدلالة الشرعية للماضي في البيئة الموضوعية الحاضرة ، ولكن في المظهر الأخلاق لصياغة الهدف الجديد . لأنه إذا ما لم أن يتغير الهدف أو يمدد تعريفه ، فلا بد أن يكون ذلك على أساس من تقدير النتائج المستقبلية . وهى مسألة حكم على احتمالات نتائج الفعل بالتطبيق على الظروف الحاضرة . ومعرفة الماضي لا يمكن أن تؤثر الآن في حقائق الحاضر ، ولكن فقط على أساس من الخبرة يمكننا الحكم على الدلالة المستقبلية — في ضوء الهدف الراهن — لما نلاحظه الآن . فالهدف هو القنطرة التى تصل الماضي بالمستقبل ولا تؤدي وظيفتها إلا بقدر استنادها على الحاضر . فليس ثمة مستقبل لا يبدأ بعد الحاضر ، ولا ماضٍ لم يصل إلى نهاية قبل الحاضر ، ولا هدف ليس هدفًا في الحاضر .

\* \* \*

وبالجملة ، فإن القرار من حيث هو اغتنام فرصة يبدأ بهدف موجود وبيئة موضوعية من الأشياء الفيزيائية ، والبيولوجية ، والاجتماعية ، والانفعالية ، والأخلاقية . وعملية القرار المثالية هى تمييز الدوافع الاستراتيجية وإعادة تعريف أو تغيير الهدف على أساس تقدير النتائج للمستقبل للفعل في الموقف الراهن ، على

ضوء التاريخ ، والخبرة والمعرفة بالماضي . وتميز البيئة هو بالضرورة غير متوازن فيما يتعلق بمختلف عناصره بسبب الاختلافات في التكنيكات الميسرة ، وإلى حد ما بسبب أن الماضي سوف يساهم تفسيره في الحاضر بدلاً من الاستفادة به كجزء من أساس تقدير للمستقبل . فالقيود الكامنة إذن المفروضة على عملية القرار هي ذاتها عامل استراتيجي في اتخاذ القرارات الكبرى والعامة . واحتمالات نتائج القرار هي احتمالات الخطأ . ومن النادر أن تتدبر القرارات الكبرى نتائج نوعية خاصة ، لأن مثل هذه القرارات ينبغي التعبير عنها عادة بما يلائم مدى واسعاً من النتائج الممكنة . وإذا ما كان القرارات العامة أن تتدبر نتائجها فلن نكون بصدد عمليات تفصيلية قدر ما نجد عملية تطبيق للتكنيكات المقررة . وهذه أحسن بكثير من القرارات ، إلا أنها غالباً ناقصة ، وليست قط نهائية ، لأن عملية القرار لا تنتهي أبداً . والحاضر المتغير باستمرار يخلق أهدافاً جديدة في التنظيم المستمر .

وحيث تكون القرارات شخصية ، فإن ( حقيقة ) القرار تخصص في الفرد . ولكن ( عمليات ) القرار في داخل الفرد قد لا تكون متخصصة فيه — باستثناء كون القرارات تم بترتيب ما في الزمان وفي إمكانية معينة . فقرارات المنظمات ( حقائق مقبولة ) accepted facts — بمعنى أن لها سلطة — وعلى العكس ليست متخصصة في الأفراد بل هي وغائف للمنظمة ككل ؛ أما ( عمليات ) القرار فهي متخصصة بالضرورة . فأهداف وأعمال المنظمة غير شخصيين : وهي تتصف بالتنسيق . وتنشأ جهود الفرد في المنظمة عن قرارات يتخذها في جزء منها بالضرورة أناس يتصرفون بطريقة لاشخصية . ففكرة التنظيم تنطوي على جهاز من الجهود الإنسانية تتوزع فيه عمليات القرار وتخصص . ولكن مادام أن القرار مسألة تعريف للهدف وتميز للعوامل الاستراتيجية فإن تخصص عملية القرار يتضمن فروقاً في توزيع الأهمية إما على الهدف أو النواحي البيئية الأخرى . للقرار . فلا واحد منهما يندم تماماً قط في أي موقف من مواقف المنظمة . إلا أنه عند بعض النقط يكون الإهتمام منصّباً على تعريف الهدف ، وفي بعضها

الأخر على تمييز البيئة وتحديد العوامل الاستراتيجية . فالاهتمام في الوظائف الرئاسية يكون بتعريف الأهداف ، وبين الوظائف الأخرى يكون الاهتمام بتمييز البيئة . وإذن ففي المنظمة الصناعية يكون العمال ، والكتبة ، والكشافون ومساعداو العمل ، وعمال البيع ، والفنيون ، وللهندسون . . . . . منشغلين بصفة أساسية بالعوامل الاستراتيجية للبيئة الخارجة عن المنظمة ككل . أما البيئة المباشرة للقرار الرئاسي ( الإداري ) فهي في الأصل البيئة الداخلية للمنظمة ذاتها . والعوامل الإستراتيجية للقرار الإداري هي بصفة مبدئية وأساسية العوامل الإستراتيجية لتفاعلية المنظمة . فالمنظمة — وليس الرئيس — هي التي تقوم بالعمل على البيئة الخارجية . والرئيس الإداري يختص أساساً بالقرارات التي تيسر أو تعوق قرارات أخرى في نشاط للمنظمة الفعال أو الكفء .

وأخيراً فإنه يمكن القول بأن جانب الفرصة في القرار عموماً يرتبط بوسيلة وظروف تحقيق النيات . وهذا هو القطاع من نشاط للمنظمة الذي يمكن فيه أن يكون للعمليات المنطقية والتحليلية ، ولملاحظات والخبرة والتجارب الواقعية ؛ فاعليتها . إذ هي تتطلب — وبدورها تجعل من الممكن — التخصص الذي هو جوهر التنظيم . وإنه في هذا القطاع لتتكون قوة التعاون أكثر ما تكون ظهوراً وجلاءً .

أما القطاع الأخلاق فهو قطاع الاتجاهات ، والقيم ، وللتاليات ، والآمال المفروضة على انفعالات الأفراد بطرق لاحصر لها من الخبرات الفيزيقية ، والبيولوجية والاجتماعية ، المقطرة في أهداف تعاون نوعية جديدة . فهذه الاتجاهات يتم التغلب على مقاومة البيئة للوضوعية وتعديل البيئة من ناحية ، ومن ناحية أخرى تحتم المقاومة تعديل هذه الأهداف وتعين في النهاية الآمال التي تمثلها ؛ ثم يتألف الناجحان في أعمال واقعية



## القسم الرابع

وظائف التنظيمات في الأجهزة التعاونية



## الفصل الخامس عشر

### الوظائف الرئاسية

يتطلب تنسيق الجهود اللازمة لأي جهاز تعاوني — كما رأينا — جهاز اتصال تنظيمي . ويتضمن جهاز الاتصال هذا مراكز أو نقاطاً لتبادل الارتباط . ولا يمكن أن يعمل إلا إذا كان يشغل هذه المراكز أشخاص يقال لهم الرؤساء . ويمكن القول إذن إن وظيفة الرؤساء أن يقيدوا كطرق اتصال بالقدر الذي ينبغي به أن تمر الاتصالات بالمراكز الرئيسية . ولكن ما دام أن موضوع جهاز الاتصال تنسيق كل نواحي التنظيم فإنه ينشأ عن ذلك أن وظائف الرؤساء تتصل بكل العمل اللازم لحيوية وبقاء المنظمة ؛ على الأقل بقدر ما ينبغي تحقيقها عن طريق التنسيق الرسمي .

ومع هذا فنلهم ملاحظة أنه ليس كل العمل الذي يقوم به أشخاص يشغلون مراكز رئاسية له صلة بالوظائف الرئاسية ، أو تنسيق جهود الآخرين . فبعض عمل هؤلاء الأشخاص وإن كان ضمن نطاق أعمال المنظمة ، ليس عملاً إدارياً . مثال ذلك ما إذا خرج مدير شركة بشخصه لبيع منتجات شركته أو ليشترك في بعض العمل الإنتاجي . هذه ليست خدمات رئاسية ( إدارية ) . وإذا كان مدير إحدى الجامعات يلقي محاضرات على فرقة من الطلاب فليس ذلك عملاً إدارياً . وإذا ما قضى رئيس إحدى المصالح الحكومية وقتاً في نظر شكاوى أو خلافات حول الخدمات التي تؤديها مصلحته ، لا يكون ذلك بالضرورة عملاً إدارياً . فالعمل الإداري ليس كل عمل ( خاص ) بالمنظمة ، بل العمل المتخصص للابقاء على المنظمة في حالة فاعلية .

ولعل جميع الرؤساء الإداريين يقومون بقدر كبير من العمل الإداري . ويكون هذا العمل أحياناً أكثر قيمة من العمل الإداري الذي يقومون به . هذا الامتزاج والتداخل الوظيفي مسألة ملازمة . وفي غالب الأحيان مسألة

اقتصاد ، بسبب ندرة القدرات ، أو قد يكون هناك أسباب أخرى له . ومع هذا ، فكننتيجة للتداخل بين الوظائف الإدارية والوظائف اللإدارية من الصعب عملياً تعيين الطرق المقارنة للعمل الإدارى فى مختلف المنظمات بمجرد مقارنة الألقاب أو الوظائف الإسمية . وإذا قصدنا بالوظائف الإدارية العمل المتخصص لصيانة أجهزة الجهد التعاونى ، فإن أحسن ما نفعه التقدم إلى الأهداف العامة لا اكتشاف أى عمل ينهى القيام به ، ثم بعد ذلك — حين يكون ذلك مرغوباً فيه — أن نشجع الذين يقومون بهذا العمل فى منظمة معينة .

وذلك صحيح خصوصاً لأن العمل الإدارى هو ذاته أغلب الأحيان مقدّم التنظيم . فى إحدى المنظمات من الحجم المتوسط قد يكون ثمة مائة شخص يشتغلون بعضاً من الوقت بالعمل الإدارى ، وبعضهم — مثل السكتية والمحترزين ليسوا رؤساء إداريين بأى معنى معتاد . ومع هذا فإن فاعليات هؤلاء الأشخاص هى قوام التنظيم الإدارى : وإنه لوظائف هذا التنظيم كوحدة خاصة ينهى أن ينصرف الباهنا أول الأمر — أما توزيع العمل بين الأشخاص أو للراكز فيصبح بالنسبة للأهداف العامة فى المقام الثانى من الأهمية . وسوف يخصص هذا الفصل لوظائف التنظيم الرئاسى ككل — الذى لا يعتمد وجوده هدف تنسيق جهود المنظمة بكاملها .

وتعمل الوظائف الإدارية على صيانة جهاز الجهد التعاونى . فهى وظائف لا شخصية . وهى ليست — كما يجرى ذكرها أحياناً كثيرة — إدارة جماعة من الأشخاص . ولا أفطن أنه يمكن الحصول على فهم صحيح للعمل الإدارى إذا تمحصل مفهوم كهذا : ضيق ، ومتعارف عليه ، ولكنه فى حقيقة الأمر خاطئ . مضلل . بل إنه ليس من الصحيح تماماً القول بأنه الوظائف الإدارية هى إدارة manage جهاز الجهود التعاونية لأنه كل يدار بنفسه وليس بالتنظيم الإدارى — الذى هو جزء منه . فالوظائف التى تعطينا هى أشبه بوظائف الجهاز المصعب — بما فيها المنع — من حيث علاقتها ببقية الجسم . فوجودها إنما هو لصيانة



جهاز الجسم عن طريق توجيه تلك الأفعال التي لها لزومها الفعال في توافقه بالبيئة، ولكن ليس من للسكن القول إنها تدير الجسم، لأن جزءاً كبيراً من وظائف الجسم مستقلة عنها وهي بدورها متوقعة عليها .

والوظائف الإدارية الأساسية — كما سأقدمها هنا — مطابقة لمناصر التنظيم كما سبق ذكرها في الفصل السابع وعرضت بيمض التفصيل في الفصل الثالث ، وهي : أولاً : تهيئة جهاز اتصال ، ثانياً : التقدم بضمان الجهود الأساسية ، ثالثاً : صياغة وتحديد الأهداف . وما دامت عناصر التنظيم مترابطة ويتوقف بعضها على بعض ، فإن الوظائف الإدارية هي أيضاً كذلك ؛ ومع هذا فهي خاضعة للقدر الكبير من التخصص ، واعتبارها وظائف : يمكن لدرجة كبيرة فصلها في العمل . وسوف نناقشها فقط على النحو الذي توجد به في المفاهيم المعقدة ، وإن لم تكن مفاهيم كبيرة .

### أولاً — صيانة الاتصال بالمنظمة

لاحظنا في فصول سابقة أنه عندما نكون بصدد مركب من أكثر من وحدة واحدة ؛ فإن مراكز الاتصال والرؤساء الإداريين الذين يشغلونها تصبح أمراً ضرورياً . وتخلق الحاجة إلى جهاز اتصال محدد أولى مهام النظم ، كما أنها الأصل المباشر للتنظيم الإداري . فإذا كان هدف المنظمة قد تولد بطريقة ذاتية في عقل شخص واحد ، فمن المحتمل أن يحدد من الضروري منذ البداية الأولى أن يختار مساعديه . وإذا كان التنظيم تلقائياً ، فإن أول مهمة في البداية يحتمل أن تكون اختيار قائد . وما دام أن الاتصال سوف لا يتم إلا عن طريق وجود الأشخاص ، فاختيار الأشخاص للوظائف الإدارية هو الطريقة الواقعية لإقامة (وسائل) اتصال — وإن كان لا بد أن يقع ذلك على الفور إنشاء مراكز وظيفية — أي بعبارة أخرى (جهاز) اتصال ، وتظل هذه المراكز في حاجة إلى شغلها كلها خلت — خصوصاً في حالة المفاهيم الناجبة .

وبمباراة أخرى ، إن وضع الاتصال و « التمييز للسكاني locating » خدمات الفرد هي نواحي تشكيلية لنفس الشيء . أما مركز الاتصال فهو خدمة المنظمة التي يقدمها شخص ما في مكان ما . فالأشخاص بدون أوضاع لا يستطيعون أداء وظائفهم كرؤساء ، ولا معنى لهم غير احتمال الوجود . ومن الناحية الأخرى فإن الوظائف اغالية هي من العدم كراكز الأعصاب الميتة . وهذا هو السبب الذي من أجله لا يستطيع الرؤساء — حين يصلون بجند كرؤساء — أن يقيموا الأفراد في الفراغ ، أو دون وجود التنظيم كما هو حاصل فعلا . فالتناس ليسوا أقوياء أو ضعفاء في ذاتهم ، بل أقوياء أو ضعفاء في هذا المركز أو ذاك . وإنه من أجل هذا كثيراً ما « يتغير التنظيم » ، وترتيب الوظائف ، إذا لم ييسر وجود الرجال الصالحين لشغلها . فالواقع أن « التنظيم الإداري » لا يمكن أن يتفصل في العمل عن « أفراد الإدارة » ، و « أفراد الإدارة » هم بلامعنى هام إلا من حيث علاقتهم بترتيب معين للمراكز الوظيفية .

وعلى هذا — فمشكلة إنشاء وصيانة جهاز الاتصال — التي هي المهمة الأولى للتنظيم الإداري — هي على الدوام مشكلة الحصول على الامتزاج بين ناحيتين : أفراد الإدارة والمراكز الإدارية . وكل ناحية هي بدورها حامل استراتيجي للمشكلة الإدارية ، ولا بد أن تتوافق الناحية الأولى ، ثم بعد ذلك الناحية الأخرى . وهذه هي المشكلة الأساسية للوظائف الإدارية . وليس حلها في ذاته كافياً لتحقيق حمل كل هذه الوظائف ، إلا أنه لا وظائف غيرها يمكن تحقيقها بدونها ، ولا واحدة منها تتحقق جيداً ما لم يتم هو جيداً .

ومع أن وظيفة الاتصال هذه لها ناحيتان ، فمن الضروري في العمل التعرف بغادة في إحدى هاتين الناحيتين في الوقت الواحد ؛ إذ أن مشا كل كل ناحية منهما هي من أنواع مختلفة تماماً . فشكلات المراكز positions هي مشكلات الوضع للسكاني ، والتخصصات الجغرافية ، والزمانية ، والاجتماعية ، والوظيفية

لوحدة أو المجموعة التنظيمية . أما مشكلات الأفراد فهي حالة خاصة من مشكلات الأفراد العامة : تجسد الأفراد الذين لديهم المؤهلات المطلوبة ، وتنمية الإغراءات ، والحوافز ، والإقناع ، والسلطة الموضوعية التي يمكن أن تجعل هذه المؤهلات منسجمة لخدمات التنفيذ في المنظمة .

## ١ - هيكل المنظمة

ولنطلق على الناحية الأولى من الوظيفة - تعريف مراكز المنظمة - اسم « الهيكل التنظيمي أو هيكل المنظمة *schema of organization* » . وهي الناحية من التنظيم التي تتلقى انتباهها رسمياً متزايداً نسبياً ، لأنها يمكن في الظاهر أن ترد إلى خرائط التنظيم ، وتحديدات الواجبات ، وتوصيفات أقسام العمل ... الخ . كما أنها تقوم على (أو تمثل) التنسيق خصوصاً للعمل الذي ينبغي أن تقوم به المنظمة - بمعنى تفتتت أهدافها إلى أهداف فرعية ، ومخصصات ، ومهام ... الخ - مما سنناقشه في القسم الثالث من هذا الفصل : نوع وكمية الخدمات التي يمكن الحصول عليها من الأفراد ، نوع وكمية الأشخاص الذين ينبغي استئثارهم (إغراؤهم) في الجهاز التعاوني . لهذا الغرض ، الإغراءات التي تكون مطلوبة ، والأماكن والأوقات التي فيها يمكن لهذه العوامل أن تتحد - ولن نناقش هذه الأمور الآن بالتعديد<sup>(١)</sup> .

وواضح أن هذه عوامل متوقعة على بعضها البعض بالتبادل ، وأنها تنطوي كلها على وظائف إدارية أخرى سوف نعرض لها فيما بعد . وعندما نتناول « الهيكل التنظيمي » في هجوم عليه مستقلاً ، فذلك دائماً بافتراض أنه حيثئذ العامل الإستراتيجي ، وأن العوامل الأخرى ستبقى ثابتة طوال ذلك الوقت . إلا أنه ما دام أن الغرض الذي يكن وراء أى تغيير في الهيكل التنظيمي هو

(١) انظر الفصل الماشتر عن « أسس وأنواع التخصصات » . والقسم الثالث من الفصل الحالي .  
(الوئف)

التأثير في هذه العوامل الأخرى في جعلتها تنبيرا ملائما للقرض؛ فإن أى هيكل تنظيم في أى وقت معين يمثل بالضرورة نتيجة تحريات متتابعة سابقة خلال فترة من الزمن . وقد كان لابد من اقتحامه على أساس الموقف الراهن .

## ٢ — الأفراد

ولا يتوقف هيكل التنظيم لحسب على العوامل العامة للتنظيم في جعلتها ؛ بل يتوقف كذلك — كما سبق أن بينا — على إمكانية الحصول على مختلف أنواع الخدمات من المراكز الإدارية . ويصبح هذا بدوره العامل الاستراتيجى . وعموماً فإن مبادئ الاقتصاد في الحوافز تنطبق هنا كما تنطبق على مشكلات الأفراد الأهم الأخرى . ومع هذا ، فإن توازن العوامل والمشكلات الفنية لهذا الصنف الخاص ليست مختلفة فقط عن مثيلاتها التى توجد عموماً في المجالات الأخرى من اقتصاديات المنظمة ، ولكننا أبعد خصوصية بكثير في مختلف أنواع المنظمات .

ونوع المساهمة الأهم الوحيد المطلوب من الرئيس الإدارى — ولا شك أنه أهم صفة فيه أو مؤهل له — الولاء ، والخصوع لشخصية المنظمة . وهذه هى الضرورة الأولى لأن خطوط الاتصال لا يمكن أن تؤدي وظيفتها على الإطلاق . ما لم تكن المساهمات الشخصية للرؤساء حاضرة في المراكز المطلوبة ، وفي الأوقات اللازمة ، ودون خطأ أو انحراف لأسباب شخصية عادية . وكصفة شخصية ، يعرف هذا في المنظمات الدينية باسم نوع « المسئولية » ، وفي المنظمات السياسية باسم « الموالية regularity » ، وفي المنظمات الحكومية باسم الإخلاص أو الولاء *fealty or loyalty* ، وفي المنظمات الدينية باسم « التسليم التام » بالعقيدة . ويتسلسل درجات السلطة الدينية الموضوعية .

والمساهمة بالولاء الشخصى والخصوع هى الأقل خضوعاً للاغراءات الحسية المموسة . فلا يمكن شراؤها بالنفريات المادية أو بأى حافز إيجابى آخر ، إلا إذا

بقيت العوامل الأخرى ثابتة . وذلك صحيح بالنسبة للمنظمات الصناعية — فيما أعتقد — كما هو صحيح في أية منظمة أخرى . فلهذا من المفهوم عمومًا أن القنود أو المفريات المادية الأخرى رغم كونها لا بد أن تدفع عادةً للشخص المسئولين ، فإن المسئولية ذاتها لا تنشأ عن هذه المفريات .

ومع هذا ، فإن حب الجاه والنفوذ love of prestige هو — بوجه عام — إغراء أكبر أهمية بكثير في حالة الرؤساء منه مع بقية الأفراد . ولا بد أن يوجد عادةً أيضاً الميل إلى العمل والاعتزاز بالمنظمة كخوافز أخرى . وتغني هذه الحقائق بكثرة فيما يتعلق بالمنظمات التجارية حيث تبدو المفريات المادية وكأنها العوامل الفعالة ، والسبب في جزء منه أن هذه المفريات يكون قد سبق تقديمها فعلاً في هذه المنظمات كوسيلة للمحفز ، وفي جزء آخر ( من السبب ) أنه مادام أن الحوافز الأخرى متساوية غالباً فيما بين المنظمات من هذا النوع ، فالمفريات المادية تصبح العامل التفرقي الوحيد الموجود بين منظمة وأخرى . ثم إنه يصبح عاملاً ثانوياً هاماً بالنسبة للأفراد في الكثير من الحالات لأن الجاه والمسئوليات الرسمية تفرض أعباء مادية ثقيلة عليهم . ومن هنا لم يكن في وسع السكفانس ولا الدول الاشتراكية أن تنفادي ضرورة الإغراءات المادية بالطريق المباشر أو غير المباشر للاتباع الخاضعين أو الموعظين على الترتيب . ولعل ذلك أن يكون أمراً عرضياً وسطحياً في كل المنظمات . إذ يبدو صحيحاً في جميعها أن الحوافز السكافية لخدمات الرؤساء صعبة التقديم . وما هو منها أيسر مثلاً في العصر الحديث هو النوع الحسي ، المادي ؛ ولسكنها في جعلتها غير كافية بقدر ما هي غالباً غير مجدية <sup>(١)</sup> .

(١) لقد اقتصت بعد خبرة كبيرة أن أغلب الخدمات غير الفعالة في الجهد المستمر هي بمعنى ما خدمات التطوعين ، أو شبه التطوعين ، مثال ذلك المبال نصف الأجرة . فما يبدو أنه رخيص التكاليف هو في الواقع باعظ التكاليف ، لأن الحوافز غير المادية ، والتماع بميل شخصي كبير جداً للعمل وما يصحب ذلك من السكباب عليه وتبني مشروعاته ، والمضج كذلك للفهم المبالغ فيها عن الأهمية الفردية ... كلها أسباب للاحكاك الداخلي وشبهه من النتائج الكثيرة الأخرى غير المستعينة . على أنه في الكثير من حالات الضرورة ، وفي الجزء الأكبر من عمل المنظمات السياسية ، والخيرية ، والوطنية ، والتربوية ، والدينية ، كثيراً ما لا يمكن الحصول على الخدمات الضرورية بالحوافز المادية . ( المؤلف )

وبعد الولاء ، والمسئولية ، والقدرة على الخضوع لشخصية المنظمة ، تأتي القدرات الشخصية الأكثر تخصيصاً ونوعية . وتنقسم انقساماً عاماً إلى صنفين اثنين : قدرات عامة نسبياً يدخل فيها اليقظة alertness عموماً ، وشمول البيل ، والمرونة ، وحاسة التوافق ، والاتزان ، والشجاعة .. الخ . وقدرات خاصة تقوم على استمدادات معينة وطرق سلوك مكتسبة . والنوع الأول صعب التقييم نسبياً لأنه يتوقف على خصائص وسمات باطنة تنمو عن طريق الخبرة العامة . كما أنه غير قابل كثيراً للتعليم المباشر . أما النوع الثاني فقد يكون أقل ندرة لأن تقسيم العمل — أى التنظيم ذاته — يريه بطريقة أوتوماتيكية ، ولكونه قابلاً للنمو والتقدم ( بشكاليف ) عن طريق التدريب والتعليم . فنحن نخرج الخبراء والمتخصصين أكثر فأكثر وبنظام محكم ، ولكننا لا نمنى الرؤساء العاميين تنمية حسنة بالجهد الخاصة ، ولا نعرف إلا القليل عن الطريقة التي يتعلم بها ذلك .

وكما علت المراكز في خطوط السلطة ، كانت القدرات المطلوبة أكثر عمومية ، ونحكم ندرة مثل هذه القدرات — إلى جانب ضرورة الإبقاء على خطوط السلطة أقصر ما يمكن أن تكون — تحسك تنظيم العمل الإدارى والرئاسى . كما تؤدي إلى إنقاص عدد المراكز الرئاسية الرسمية لأقل الحدود ، وهو إجراء يخفف منه فى الكثير من الحالات إنشاء الرؤساء لهيئات الخبرة الاستشارية التي تساعد وتوفر عليهم الزمان ، والجهد ، والطاقات الفنية . ويبدو ذلك واضحاً من الترتيبات الشاقة والحقيقة غالباً لتصحيح الخطأ الناسى عن انحرافات للبالغة فى التخصص وعن ندرة الرؤساء الإداريين .

وتتطلب فاعلية مثل هذه الأجهزة من اللقطات الإدارية للمقدمة أكبر تنمية للفنون الإدارية فى الرؤساء . وتفضل مختلف صورها وتكتيكاتها أصديق تمثيل فى الجيوش والأساطيل ذات القوى الكبرى ، وفى إدارة البريد ليدول

أوربية عديدة ، وفي شركة بل للتليفونات ، وبعض أجهزة السلك الحديدية الكبيرة ، والكنيسة الكاثوليكية ، وربما في التنظيم السياسي (للامبراطورية) البريطانية<sup>(١)</sup> . فن أوائل القمود التي تموق التنظيم على المستوى العالمى أو حق. التنظيم الدولى الأكثر ضيقاً فى نطاقه الحاجة إلى تنمية هذه الصور والتكنيكات أكبر بكثير مما هى عليه الآن .

وإذن — فإلى جانب تنمية هيكل للمنظمة ، نجد اختيار ، وترقية ، وإنزال درجة ، وفصل الأفراد هى أساس صيانة جهاز الاتصال الذى بدونه لا يستطيع أية منظمة أن تقوم . ويتوقف الاختيار (فى جزء منه) ، وخصوصاً الترقية ، أو تنزيل الدرجة ، والفصل كجزء للأفراد ... على مزاوله سلطة الإشراف به أو ما يسمى غالباً « الرقابة » .

وتتصل الرقابة control اتصالاً مباشراً ، وفي التطبيق الشعمورى بصفة رئيسية ، بعمل المنظمة ككل أولى من أن تتصل بعمل الرؤساء فى ذاته . إلا أن نجاح التعاون هو الأكثر اعتماداً على فاعلية التنظيم الرئاسى بحيث إنه من الفاحية العملية تكون الرقابة على الرؤساء هى الجانب الأكبر . فإذا لم يكن عمل إحدى المنظمات ناجحاً ، وإذا لم يكن هذا العمل كفتاً ، وإذا كانت لا تستطيع صيانة خدمات أفرادها ؛ فالنتيجة ستكون أن « إدارتها » مخطئة ، يعنى أن هيكل الاتصال ، أو الأفراد المقترنين به ، أو هما معاً — أى القسم الإدارى المسئول مباشرة — فى حالة فشل أو عجز . وقد لا يكون ذلك صحيحاً

---

(١) من وجهة النظر التركيبية نجد الولايات المتحدة الأمريكية جديرة بالذكر خصوصاً ، أما من وجهة نظر الوظائف الرئاسية فقد قصد بها أن تكون ناقصة . يعنى أن نظام حقوق الولايات أو السيادة المزدوجة ، وفصل السلطات اللعمرية والتضائية تخلف كلها مركزاً عاماً الاتصال المتصف بالسلطة فى الحكومة الأمريكية كتنظيم رسمى . وقد أريد بهذا أو يتوهم من هنا أن تواجه المتضيات بتنظيم غير رسمى . (المؤلف)

— في بعض الأحيان على الأقل — ولكنه كثيراً ما يكون صحيحاً . وأكثر من هذا ، فإنه لتصحيح هذه الأخطاء يكون الاعتماد الأول على التنظيم الإدارى (الرئاسى) . والعارق الذى بها تزاول الرقابة هى — بطبيعة الحال — كثيرة وخاصة بكل منظمة على حدة إلى حد كبير ، ولا يلزم عرضها هنا بأكثر من هذا .

### ٣ — التنظيمات الإدارية غير الرسمية

ونحن لم نعرض حتى الآن إلا للوظيفة الرئاسية الأولى فقط فيما يتعلق منها بمجهاز الاتصال الرسمى . ولقد أكدنا مرات عديدة فى هذا الكتاب أن التنظيم غير الرسمى أمر أساسى للتنظيمات الرسمية ، وخصوصاً فيما يتعلق بالاتصال . ويصدق ذلك لا على المنظمة ككل ، ولا على أقصى وحداتها التابعة لها ، بل أيضاً على ذلك الجزء الخاص منها الذى نسميه التنظيم الرئاسى . فوظائف الرؤساء من حيث الاتصال ، تشمل صيانة التنظيم الإدارى غير الرسمى كوسيلة رئيسية للاتصال .

ومع أنى لم أسمع قط من يقول بأن هذه وظيفة للرؤساء أو أن شيئاً اسمه التنظيم الإدارى غير الرسمى له وجوده ، فقد لاحظت فى كل التنظيمات الجديدة ن أعظم الانتباه وأحرصه موجه إليه ، إذ فى كل منها يعمل التنظيم غير الرسمى عمله ، ولا يتضح ذلك عادة إلا للذين يعطيهم الأمر مباشرة .

والطريقة العامة لصيانة التنظيم الإدارى غير الرسمى هى طريقة العمل على اختيار وترقية الرؤساء بما يحقق الإبقاء على حالة الانسجام العامة بين الأفراد . ولأنه غالباً وبالتأكيد أحياناً ما لا يمكن ترقية أو اختيار الرجال ؛ بل حتى يتحتم إعفاؤهم ، بسبب أنهم لا يستطيعون أداء وظائفهم ، أو بسبب أنهم « غير صالحين do not fit » وحيث لا يكون ثمة مجال للكفاءة الرسمية .



إذ أن مسألة « الصلاحية » هذه تشمل أموراً كالتمليم ، والخبرة ، والسن ، والجنس ، والميزات الشخصية ، والنهاية ، والعنصر ، والجنسية ، والعقيدة والسياسة ، والسوابق الإقليمية ... والسمات الشخصية الخاصة جداً كالسلوك ، والسخام ، والمظهر الشخصى .. الخ . ويقوت القليلين وجود أية قوانين غير تلك التى تقوم على الأقل من الناحية الاسمية ( اللفظية ) على اعتبارات أخرى رسمية أو شكلية . فهى تمثل فى أحسن ممانها الجوانب السياسية للعلاقة الشخصية فى التنظيم الرسمى . وأشك فى أن ذلك ينمو بأكبر ما يمكن فى المنظمات السياسية ، والدينية ، والكفائس ، والجامعات ، لنفس السبب ذاته ، وهو أن الأنواع اللامحسوسة من الخدمات الشخصية أكبر أهمية نسبياً فيها مما فى كثير غيرها من المنظمات ، وخصوصاً الصناعية . ولكن لاشك أن لها أهميتها الكبرى فى كل المنظمات .

هذا التوافق أو الانسجام compatibility يترقى عن طريق المستزمات القربوية ( الجيوش ، والأساطيل ، والكائنات ، والدارس ) ، ووجود أساس أو فكرة معينة ( فى الجيوش والأساطيل الأوروبية ، وثقافات العمال ، والحكومات السوفيتية والفاشية والأحزاب السياسية ) ، وعن طريق المؤتمرات والاتفاقات ، وبنواحى نشاط اجتماعى محددة معينة ، وبالامتيازات الطبقية للترتبة بالمراتب و « السلطة » ( فى الجيوش ، والأساطيل ، والكائنات ، والجامعات ) . إذ يلزم اتفاق معين يدرأك غير مكتوب يمكن أحياناً أن يفرض بالطرق الرسمية ، ويسير عن الجانب السلمى منه بمعبارة « سلوك لا يلىق بالرجل المذهب ( جنتلمان ) أو الضابط أو الموظف » . ومع هذا فإنه توجد طرق أخرى لا حصر لها لا يستعمل الكثير منها استخدماً شموياً لهذا الغرض .

ولا ينبغي أن يفهم من هذا أن الدرجة المطلوبة من الانسجام هى دائماً نفس الدرجة ، أو أنها أقصى درجة ممكنة . إذ يبدو على العكس أن ما يحدث

غالباً هو أن يصبح الانسجام أو التوافق الزائد عن الحد ضاراً ، وتنشأ عنه عقول ذات مشرب واحد single track minds واتجاهات عقلية بالغة التجمد ، كما يتمخض عن تحطم للمسئولية الشخصية . على أنقى أعلم من خبرتي في العمل مع المنظمات الحديثة الظهور ( الطارئة أو المستعجلة ) التي لا وقت أمامها ، وليس لديها إلا القليل من الأساس المباشر لنمو التنظيم غير الرسمي في اتساق مع التنظيم الرسمي أن من للاستحيل تقريباً ضمان التعاون الفعال والكفء بدونها .

وظائف التنظيمات الادارية غير الرسمية توصيل الحقائق ، والآراء ، والاقتراحات ، والشكوك الخفية التي لا تستطيع أن تتأني بالطرق الرسمية دون أن تثير مسائل تستدعي القرارات ، ودون تهديد الكرامة والسلطة الموضوعية ، وبغير تحميل للمراكز الإدارية فوق طاقتها ، كذلك تقليل التجمعات المتطرفة من الأنواع السياسية الناشئة عن التفرق الشديد جداً في الليول ووجهات النظر ، وترقية النظام الذاتي للجماعة ، والتمسكين من تنمية التأثيرات الشخصية الهامة في المنظمة . ولعله توجد غير هذه وظائف أخرى .

وسوف أعلق على اثنتين فقط من وظائف التنظيم الرئاسي غير الرسمي . ضرورة تجنب المسائل الرسمية ، أعنى ضرورة تجنب إصدار أوامر رسمية عديدة إلا في مسائل الروتين وباستثناء حالات الضرورة أمر له أهميته <sup>(١)</sup> . وأنا أعرف من الرؤساء الكبار من لا يصدرن أوامر أو أحكاماً بحل مسألة

---

(١) حاولت وأنا أكتب هذه السطور أن أسترجع قراراً عاماً مهما أكون قد أصدرته ببداية من جاني كدير للاتيفونات خلال السنتين الأخيرتين ، فلم أكد أذكر واحداً ، مع أنه بمراجعة السجلات وجدت الكثير . ومع هذا فن التاحية الأخرى لا أزال أذكر دون رجوع لسجلات الكثير من القرارات الكبرى التي أصدرتها هل سجل حين كنت مدير أغانة . ولما وصلت إلى متوسط خمس قرارات على الأقل في اليوم لمدة ثمانية عشر شهراً ؟ وصحت في هذه الحالة الأخيرة أعمل مع جماعة ليلة ، لكن ذات تنظيم غير رسمي ( اجتماعي ) منفض جداً بسبب حالة الطوارئ التي تعمل فيها . ( المؤلف )

هامة إلا نادراً ، مع أنهم يؤدون وظيفتهم طوال الوقت . والرغبة الواضحة من جانب السياسيين في تجنب للسائل الهامة ( وفرضها على أتباعهم ) إنما تقوم على الإحساس السكامل بالتنظيم . فلا السلطة ولا الاستعداد للتعاون ( وما إلى حد كبير نفس الشيء ) تعطيل كثيراً إيقاف التفرق الصريح حول للسائل الرسمية في المرحلة الحالية من تقدم الإنسانية . ومن ثم فإن معظم القوانين ، والأوامر الإدارية ، والقرارات .. الخ هي في الحقيقة إشعار رسمي بأن الأمور تسير على ما يرام — أى أن ثمة اتفاقاً ، والسلطة ليست موضع جدل .

أما مسألة التأثير الشخصي فهي مسألة خفية جداً . ولعله يوجد في معظم المنظمات الناجحة شخصية آمرة في مكان ما ، ولا يزال الكثير من الرجال غسب تأثيراً طيباً أبدياً بكثير من الذى لهم بحكم مراكزهم الرسمية ، بل إن أغلبهم في نفس الوقت سوف يفقدون تأثيرهم إذا كان لهم مركز رسمى مقابل . وقد يكون السبب أن الكثير من الناس لهم مؤهلات شخصية من النوع الراق لا تعمل عملها تحت ضغط المسئولية الرسمية المقابلة . وأنا أذكر على سبيل المثال لاعبي الجولف ذوى المهارة للمنازة الذين لا يستطيعون « الظهور » في المباريات العامة .

وإخلاصة : أن الوظيفة الرئاسية الأولى هي تنمية وصيانة جهاز اعمال . ويتضمن ذلك المخطط التنظيمى *schema of organiz.* والأفراد الرئيسيين *executive personnel* مساك . ويدخل في العمليات التى يتحقق بها هذا الأخير خصوصاً اختيار الأفراد ، وتقديم الحوافز ، كذلك طرق الرقابة التى تسمح بفاعلية الترقية ، والحرمان منها ، والفصل من الوظيفة ، وأخيراً ضمان تنظيم غير رسمى تكون صفته الأساسية الانسجام بين الأفراد . والوظائف الرئيسية لهذا التنظيم غير الرسمى هي توسيع وسائل الاتصال بالقليل من ضرورة القرارات الرسمية ، وتجنب التأثيرات غير المرغوب فيها ، وترقية التأثيرات المحبوبة التى تتماشى مع تخطيط المسئوليات الرسمية .

## ثانياً : كفالة الخدمات الأساسية للأفراد

أما الوظيفة الثانية للتنظيم الرأسي فهي ترقية ضمان الخدمات الشخصية التي منها تقوم مادة المظلات .

وتنقسم العملية في هذه الوظيفة إلى قسمين أساسيين : ١ — التأديب بالأشخاص إلى علاقة تعاونية مع المنظمة ، ٢ — توضيح الخدمات بعد أن يكون هؤلاء الأشخاص قد اندمجوا في تلك العلاقة .

### ( ١ )

والحقيقة المميزة للقسم الأول هي أن المنظمة تقوم فاعليتها على أكتاف أفراد م بكل معنى ممكن خارجون عنها . ولهذا العمل ضرورته لا مجرد الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمات الجديدة ، ولا للامداد بمادة نمو المنظمات القائمة ، ولكن أيضاً لتعويض الخسائر التي تحدث باستمرار كنتيجة للموت ، والاستقالة ، و « المروق backsliding » ، والهجرة ، والإعفاء ، والإبعاد ، والطرْد . وتتطلب عوامل النمو أو استبدال الأعضاء العاملين هذه أن تسعى جهود المنظمة إلى اجتذاب الأفراد إلى نطاق التفكير في الحوافز الميسرة لديها كوسيلة لإغراء بمض هؤلاء الأشخاص على أن يربطوا أنفسهم بالمنظمة . ومن ثم ، فإن هذه المهمة تطوى على شقين : (١) اجتذاب الأفراد إلى متناول الجهد المدبر لاقتضاء خدماتهم ، (ب) استخدام هذا الجهد عندما يصبحون قد اجتذبوا بطريقة كافية . وكثيراً ما يشغل هذان الشقان من المهمة جهد نفس الأشخاص أو الأقسام من المنظمة . ولكنهما متبايزان تمايزاً واضحاً كمتصرين ، وثمة تخصص كبير فيما يتعلق بكل منهما .

(١) واجتلاب الأفراد إلى متناول عملية التهيئة أو التجهيد أو التبشير مهمة تختلف في طابعها العملي من منظمة لأخرى من حيث ما يتعلق بالرجال

وبالمهجع . فبعض للنفقات الدينية — خصوصاً الكنيسة الكاثوليكية ،  
وكنائس بروتستانتية عديدة ، وكنيسة اللورمن The Mormon Church —  
مثلاً — من بين أهدافها للثالية ربط كل الناس بمنظماتها ، والعالم كله هو مجال  
دعائها التبشيرية . وقد ظلت الولايات المتحدة الأمريكية طوال عشرات السنين  
تدعو كل من استطاعوا الوصول إلى شواطئها أن يصبحوا مواطنين أمريكيين .  
بينما منظمات أخرى — ذات قيود تحدّد حجم نشاطها — تمخّذ من مجال دعائها .  
وعلى هذا يقيد الكثير من الدول للقاعة الآن الزيادة الكبيرة في عدد أولئك  
الذين يطلبون الجنسية منها بحكم الميلاد . وتقتصر المكتبة الأمريكية عضويتها  
على الذين اكتسبوا مركزاً عن طريق نوع معين من الخدمات السابقة .. الخ .  
ويقيد غيرها مجالاً من الناحية العملية على أساس النسبة العددية . كذلك فإن  
الجامعات « كبدأ » مفتوحة للجميع ولكل من يحمل مؤهلات تربوية وشخصية ،  
ولكن ربما تقيد القبول فيها بنسب جغرافية ، وعنصرية ، وطبقية ، حتى تحافظ  
على الطابع العالمي لميثاتها ، أو للمحافظة على غلبة الوطنيين فيها .. الخ . وللنظمات  
الصناعية والتجارية مقيدة من الناحية النظرية عادة باعتبارات التوافق الاجتماعي ،  
وفوق هذا أيضاً بتكاليف الدعاية . فهي لا تحاول عادة أية استمالة appeal  
عندما لا يعمل بمد المسافة الجغرافية هذه الاستمالة فعالة .

ومع أن محيط مجال الدعاية هو بالنسبة لمعظم المنظمات لا يمكن إدراكه  
أو التعبير عنه بوضوح ، وأنه كشكله لا يتطلب غير التفكير الإيجابي في فترات  
خطوة عادة ، فإنه مع هذا مسألة جوهرية . وأحسن ما يبين ذلك من الطرق التي  
تستخدم عملياً فيما يتعلق به . وفي السكان نجد تنظيم عمل البعثة وحدود مجالها  
الإقليمي أحسن الدلائل على أهميته . وفي معظم الحكومات في الوقت الحاضر ،  
يأخذ الإكثار من الرعايا صورة تشجيع النسل عن طريق الجهود الإيجابية  
الراقية كما في فرنسا وإيطاليا مثلاً ، أو بطريق تيسير الحصول على صفة المواطن  
وحرية التنقل ، كما لا يزال حتى الآن في الولايات المتحدة . ولقد كانت تعبئة

الأجانب في الكثير من المنظمات الصناعية في وقت من الأوقات مظهراً هاماً لنشاطها كما كان اجتذاب المساهمين برأس المال أو القروض بطريق مباشر أو غير مباشر على المجال الدولي أساساً ، حتى ظهرت قيود التبادل الحديثة . والواقع أن أوسع مظاهر الاستمالة في التنظيم الصناعي إنما كان يصدد هذا النوع من المساهمين الذين لأغراض عملية كثيرة لا ينظر إليهم عادة باعتبارهم مادة التنظيم ، وإن كانوا في دراستنا هذه كذلك .

(ب) أما جهد إغراء أشخاص معينين تجذبهم الاستمالة العامة إلى الانضمام بالمنظمة ثم التوحد بها فملا فهو العمل الأكثر انتظاماً وروتينية في توفير وضمان الأعضاء العاملين بها . وينطوي ذلك في مظاهره العامة على طريقة الاقتناع التي سبق لنا وصفها ، وعلى إقامة إغراءات وحوافز ، وعلى التفاوض المباشر . والواقع أن الطرق المطلوبة لأحد لكبرها في العدد ولا لاتساعها في التنوع<sup>(١)</sup> . وقد لا يكون من القيد هنا أن نضيف إلى ما سبق ذكره منها في الفصل الحادي عشر عن اقتصاديات الحوافز . إلا أن من الضروري أن نؤكد مرة أخرى أن أغلب الأشخاص المحتمل الحصول عليهم ليسوا أساساً قابلين في أى وقت معين لأن يقدموا خدمات لأية منظمة معينة ، صغرت هذه المنظمة أو كبرت .

### (٣)

ومع أن عملية التنبئة recruiting عملية مهمة في معظم المنظمات ، وخصوصاً في تلك المنظمات التي تكون جديدة أو سريعة التوسع ، أو الكثيرة « تقلبات العمل turnover » ، فإنه في المنظمات الثابتة والمستمرة مع هذا يكون

---

(١) لا بد لي أن أكرر أنه - مع كون التوكيد هنا ينصب على جماعة العاملين من المساهمين وهو الذي تهتم به المنظمات الصناعية ، فإن « العملاء » هم هنا أيضاً يدخلون في الاعتبار ، فالبادئ التي تعرض الآن عموماً تنطبق على فن البيع كما تنطبق على استخدام الأفراد . انظر ١ ، ب من القسم الثاني من الفصل السادس .  
(للؤلف)

توضيح كمية ونوع الجهود المطلوبة من القاعين بها عادة أكثر أهمية ، وتشمل الجزء الأكبر من عمليات الأفراد . ونظراً لطابع الأكثر واقعية أو محسوسة لصفة « المضوية في المنظمة » أو لكلمة « عامل أو مستخدم » فإن التهيئة قابلة لأن تلقى انتباهها كجمال من مجالات الأفراد أكبرهما يلقى العمل لترقية حصيلته الجهود والتأثيرات الفعلية التي هي المادة الحقيقية للتنظيم<sup>(١)</sup> . واكتساب المضوية — كقبول إسمى — هو مجرد نقطة البداية ، كما أن الحد الأدنى من المساهمات التي يمكن تصورهما للتمكين من الاحتفاظ بهذه الرابطة قد تكون عموماً غير كافية لبقاء المنظمة في حالة حيوية وإنتاج . ومن ثم يكون على كل كنيسة ، وكل حكومة ، وكل منظمة هامة أخرى أن توسع أو تضاعف المساهمات التي سيبدلها أعضاؤها فوق المستوى أو الحجم الذي سيقدم إن لم تبدل هذه الجهود . وعلى هذا ، فلا بد للكنائس أن تقوى الإيمان ، وتوفر المطاوعة عن طريق الاعترافات من العامة والخاصة بالإيمان والخضوع ؛ تتضمن المشاركات للادية من أعضائها . وتهتم الحكومات برفع صفة المواطنة ، بتقوية التضامن القوي ، والولاء ، والوطنية ، والنظام ، والأهلية . كما تهتم منظمات أخرى بكفالة الولاء ، والذمة ، والمسئولية ، والحماس ، وتفوق الجهود ، والإنتاج . وباختصار ، فكل منظمة — لكي نحيا — لا بد لها من السهر بتدبير وإحكام على صيانة وتنمية سلطتها في عمل الأشياء اللازمة للتنسيق ، والفاعلية ، والكفاية . ويتوقف ذلك — كما رأينا — على استمالتها للأشخاص الذين سبق لهم أن ارتبطوا بها .

لقد سبق لنا عموماً — في عرضنا للعواقر والسلطة — أن بينا المواجه ، والإغراءات ، والحوافز التي يتحقق بها ذلك . وكوظائف رئاسية يمكن أن يمر عن هذه كلها بأحما صيانة الروح المعنوي *maintenance by morale* ، صيانة

---

(١) كثال قدامك ، لاحظ الاهتمام الكبير في لوائح شئون الموظفين ، وكذلك في الصيانات السياسية ، بالوصول إلى الوظيفة والاحتفاظ بها ، مع الاهتمام القليل نسبياً بالخدمات ( المؤلف )

مخطط الإغراء ، صيانة المخطط الرادعة *deterrensis* ، الإشراف والرقابة ،  
التفتيش ، التعليم والتدريب .

### ثالثاً — صياغة الهدف والغايات

والوظيفة الرئيسة الثالثة هي صياغة وتحديد الأهداف ، والأغراض ،  
والغايات في المنظمة. وقد سبق لنا أن أوضحنا أن الهدف — بمعنى الكلمة — يتحدد  
أكثر تقريباً بمجموع الأفعال التي يتم القيام بها فيه بأية صياغة لفظية . إلا أن  
مجموع الأفعال هو باقى القرارات المتصلة بالهدف والبيئة المؤدى إلى تقريبات  
أكثر فأكثر للأفعال الواقعية . كما سبق أن أكدنا أيضاً أن الهدف شيء  
ينتهى تقبله من جانب كل المساهمين في الجهاز التعاونى للجهود . كذلك فقد  
فقدقررنا أن الهدف ينبنى تفتيته إلى أجزاء ، وغايات نوعية ، ليست فقط مرتبة  
في الزمان بحيث أن الأهداف التفصيلية والأفعال الجزئية تتوالى في سلسلة من  
التعاون التقديى ، بل أيضاً مرتبة في الزمن الواحد *contemporaneously* من  
حيث التخصصات — الجغرافية ، والاجتماعية ، والوظيفية التي تنطوى عليها كل  
وحدة تنظيمية . وإنه لأكثر وضوحاً في هذا منه في الوظائف الرئيسة الأخرى  
أن التنظيم الرئيسى بكامله هو الذى يصوغ ، ويحدد ، ويفصل ، ويقرر بشأن  
الأعمال المزمعة والمتابعة التي لا حصر لها التي هي مجرى المركبات المسكونة  
للهدف أو الفعل . ولا يستطيع أى رئيس فرد تحت أية ظروف أن يقوم بهذه  
الوظيفة وحده ؛ بل بالجزء منها بحسب الذى يتصل بمركزه في التنظيم الرئيسى .

ومن هنا فإن الجانب الدقيق في هذه الوظيفة هو جانب تعيين المسئولية  
— أى تفويض السلطة الموضوعية . وإذن فبمعنى ما ، هذه الوظيفة هي وظيفة  
مخطط المراكز ، وجهاز الاتصال التي سبق لنا مناقشتها ، وذلك هو المظهر  
الاحتمالى لها . أما مظهرها الآخر فهو القرارات والسلوك القمليين اللذين يحملان



من المخطط جهازاً عاملاً . ومن ثم ؛ فإن المدير العام يقرر : « هذا هو الهدف ، وتلك هي الناية ، وهذا هو الاتجاه — بصفة عامة — الذى نريد أن نتجه إليه قبل العام القادم » . فيقول رؤساء الأقسام ، أو مديرو الفروع الرئيسية التابعة له ، لأقسامهم أو فروعهم : « هذا يعنى بالنسبة لنا هذه الأشياء الآن ، ثم تلك . الأخرى الشهر القادم ، ثم هذه الثالثة فيما بعد حين يتم تحديدها تماماً على ضوء التجربة » . ثم يقول وكلاء القسم أو المصلحة : « معنى هذا أن نقوم بعمليات كذا وكذا الآن وفى هذه الأماكن ، وبذلك العمليات الأخرى فى تلك الأماكن ، هذا الشيء اليوم هنا ، وتلك الأشياء غداً هناك » . كما يصبح رؤساء المباحث أو المكاتب الفرعية بدورهم أكثر فأكثر تخصصاً ، والرؤساء التابعون لهم أكثر تخصصاً أيضاً فيما يتعلق بالمكان ، والجاعة العاملة ، والزمان ؛ إلى أن يصبح الهدف أخيراً مجرد أعمال تنفيذية وجماعات عمل خاصة ، ورجالاً معينين ، وأزمنة محددة ، ونتائج تتحقق . إلا أنه فى أثناء ذلك تجرى الاتصالات إلى الأمام والخلف ، أعلى وأدنى ، بالتقارير عن الصعوبات ، والمقبات ، والاستحالات ، وما يتم تحقيقه ؛ فتعدل وتفتح الأهداف من مستوى لآخر .

وهكذا فإن التنظيم من أجل تحديد الهدف هو التنظيم فى سبيل تخصيص العمل الذى ينبئ القيام به ، وتتم التخصيصات فى مرحلتها الأخيرة فى المكان والزمان الذى يجرى فيه العمل . وأشك فى أن تسعة أعشار نشاط المنظمة كله على الأقل خاص بالمسئولية ، والسلطة ، وتخصيص أولئك الذين سيقومون بالجهود التنفيذية أخيراً ، أى الذين يستخدمون الطاقات الشخصية لتحقيق الأهداف الواقعية النهائية . فلن يكون هناك معنى للتخصص الشخصى ، والخبرة الشخصية ، والتدريب الشخصى ، والمراكز الشخصية ، والقدرات الشخصية ،

والمعون والأذان ، والسواعد والسيقان ، والعقول والانفعالات إذا لم يكن الأمر كذلك . والذي ينبغي إضافته إلى السلطة ، والمسئولية ، والمقدرة التي لا غنى عنها من جانب كل عضو في المنظمة التنسيق كأمر لا غنى عنه أيضاً .

ويتطلب ذلك ترتيباً هرمياً pyramiding في صياغة الهدف يصبح أكثر فأكثر عمومية كلما أصبح عدد وحدات التنظيم الأسمى أكبر ، كما يصبح أكثر فأكثر بعداً في المكان كلما تقدم الزمن . والمسئولية عن القرار المجرد ، المسمى ، الاحتمالي ، الطويل المدى مفوضة للرئاسات العليا ، أما المسئولية عن التنفيذ ، والتنفيذ فتبقى دائماً في القاعدة حيث تستقر سلطة الجهد والعمل .

فصياغة وتحديد الأهداف إذاً هي وظيفة موزعة على نطاق واسع ، وليس رئاسياً منها إلا الجزء الأكثر عمومية . وفي هذه الحقيقة تكمن أهم الصعوبات التي تتعاضد عليها فاعلية الأجهزة التعاونية — وهي ضرورة تفقيه أولئك الذين يعملون في المستويات الدنيا بالأهداف العامة ، والقرارات الرئيسية ، حتى يبالغوا مناسكين وقادرين على أن يتخذوا القرارات التفصيلية النهائية المتوافقة ؛ ثم ضرورة الفهم المستمر الثابت من جانب أولئك الذين يشغلون المراكز العليا للظروف الواقعية والقرارات الخاصة للعاملين في القاعدة التي عنها وعندهم كثيراً ما يندمل الرؤساء . وبدون هذا التنسيق بين أعلى وأدنى لقرارات المتعلقة بالهدف ، تظل القرارات العامة والأهداف العامة مجرد عمليات عقلية في فراغ المنظمة ، معزولة عن الحقائق بموالم سوء الفهم . فوظيفة صياغة الأهداف الكبرى والتمهئة لتمريرها وتمريرها وظيفة تحتاج إلى أجهزة اتصال حساسة ، وإلى الخبرة في التفسير ، والتخيل ، وتفويض المسئولية .

\* \* \*

ولعله لا يوجد أحد بوسمه أن يقدّر هذا الوصف العام المركز إلى هذا الحد

للوظائف الرئاسية على النحو الذى عرضناه به هنا دون إدراك أن هذه الوظائف هى مجرد عناصر فى تركيب جهاز كلى عضوى ، وأن الاتحادها فى جهاز عامل هو الذى تتكون منه المنظمة .

هذا الاتحاد يتطوى على باعثنين متقابلين للعمل : الأول أن التفاعل المحسوس والتوافق المتبادل بين الوظائف الرئاسية يحددان بصفة جزئية عوامل البيئة الخاصة بالمنظمة — أى الجهاز التعاونى الخاص ككل والبيئة المحيطة به . ويتضمن ذلك فى أساسه عمليات التحليل المنطقية وتمييز العوامل الاستراتيجية . وسوف نعرض لهذه الناحية فى الفصل التالى . والثانى أن هذا الاتحاد يتوقف أيضاً على صيانة حيوية الفعل — بمعنى إرادة بذل الجهد *the will to effort* وهذه هى الناحية الخلاقية ، أو الأدبية ، أى عنصر الروح المعنوى ، العلة البعيدة للتعاون التى ستخصص لها الفصل السابع عشر .

# إفصل السارد عشر

## العملية الإدارية

ليس للوظائف الرئاسية التي سبق لنا تمييزها لأغراض الدراسة والتي هي أساس الكثير من التخصص الوظيفي في المنظمات — ليس لها وجود واقعي مستقل<sup>(١)</sup>. وإنما هي أجزاء أو جوانب لعملية تنظيم مظهراً إليها ككل. هذه العملية — سواء في المنظمات الأكثر تعقيداً، بل وحتى عادة في الوحدات التنظيمية البسيطة — قد أصبحت موضوع المسؤولية المتخصصة للرؤساء أو القادة. والوسائل المستخدمة هي إلى حد كبير الأفعال الواقعية كما يحددها المنطق، ولكن الجانب الأساسي للعملية هو الإحساس بالنظفة ككل والموقف الكلي المتعلق بها. هذا الإحساس هو الذي يرقى كفاءة المناهج العقلية المجردة، وطرق تمييز عوامل الموقف، والألفاظ الدالة عليه هي ألفاظ «الشعور feeling»، والحكم judgement، «الإحساس sense»، «التناسب proportion»، «التوازن balance»، «الملاءمة appropriateness». كما أنه مسألة فن أكثر من أن يكون علماً، وذوق فني aesthetic أولى من أن يكون منطقياً logical. من أجل هذا السبب فإنه يدرك أكثر من أن يوصف، ويعرف بآثاره أكثر من أن يعرف بتعليقه. وكل ما أستطيع أن أمل القيام به

---

(١) الظواهر الواقعية هي دائماً أفعال أو نتائج أفعال. ويبدو الكثير من الأفعال مع هذا ارتباطاً في الأغلب من الحالات بوظيفة معينة حتى إنه كثيراً ما يكون من اللام أن تنكر في الوظيفة ذاتها كأنها ممثلة تمثيلاً واقعياً بطريقة ماضية. مثال ذلك الأمر بيمين شخص في أحد المراكز يمكن النظر إليه على أنه التعبير الواقعي عن وظيفة صيانة جهاز الاتصال في المنظمة لا غير ومع هذا فسوف يتضح أنه سواء من وجهة نظر الأصل أو النتيجة لا يمكن أن يفصل الفعل عن العناصر الأخرى أو الوظائف. (المؤلف)

هو أن أذكر لماذا كان ذلك كذلك بدلا من أن أحد ما الذى تتركب منه العملية الإدارية .

وسأحاول ذلك عن طريق تقديم قطاعات العمل الكلى للمنظمات عموماً التى يكون الإحساس بالكل فيها هو الأساس الغالب للقرار . ولكى يتم ذلك أفترض أن مبررات الوجود ، والأهداف النهائية أمر مسلم به ، وتصبح المسألة إذن ما إذا كانت هذه المبررات يمكن أن تؤيدها النتائج ، وما إذا كانت الأهداف يمكن تنفيذها أو تحقيقها . وإذا حدث هذا فسيكون السبب فى أن الوسائل المستخدمة فعالة هو أن العمل التنفيذى يتصف بالكفاية ، وإذن فالأمران اللذان ينبئ أن نعرض لهما من وجهة نظر الكل المنظم هما فاعلية وكفاية العمل .

### ( ١ )

سوف لا يكون من الضرورى لنرضنا الأساسى — الذى هو غرض تصويرى — أن نخصص جزءاً كبيراً للحديث عن الفاعلية . فهى تتمثل فقط بعلامه الوسائل المختارة فى ظل الظروف الموجودة ككامل لتحقيق الهدف النهائى . وهذه مسألة تكنولوجية بأوسع معانى الكلمة ، يدخل فيها تكتيك هياكل التنظيم ، وطرق سير العمل ، والأجهزة الفنية ، وكذلك تكنولوجيات العلوم التطبيقية حيث تكون لازمة . فالنظرة غير الرياضية لهذه التكنولوجيات التفصيلية يبدو أنها ترى فيها من الناحية الفنية أنظمة معزولة من الإنتاج أو العمل ، لا تصبح كذلك من نواحيها الاقتصادية فقط إلا بربطها ربطاً وثيقاً بمجاز تعاونى معين ، أو ربما فى العمليات التقليدية بربطها فقط برباطات رمزية . وفى هذه النظرة يعطى تفتيت الهدف إلى مهام تفصيلية على اختيار التكنولوجيات الملائمة لكل مهمة ، حيث يمكن معالجتها فى ذاتها — مستقلة عن التكنولوجيات

الأخرى لنفس الجهاز التعاونى — والذى يكون مطلوباً إذن للفاعلية العامة أن تكون التكنولوجيات التفصيلية كل منها فصلاً فقط .

ويصدق ذلك غالباً بالمعنى « العملى » . فالحقيقة أن البحث الذى لا يهدأ عن العوامل الاستراتيجية يتطلب هذا الاهتمام . أما أى التكنولوجيات الخاصة ينبغي اختياره فى وقت معين ، لفرض معين ، وفى ظروف معينة ، فهى العامل المتغير . ونحن نختار ما يكون الطريقة « الأفضل » فى الظروف اليسرة لنا . ومع هذا فإن ما ينبغي توكيده هنا هو أن معالجة الموقف الكلى كشيء ثابت لا يتناقى مع هذا ، إذ أنه فى الواقع تتوقف كل عملية فنية على كافة العمليات الأخرى المستخدمة فى نفس الجهاز التعاونى ، وتفتتت الهدف العام إلى أهداف تفصيلية يدور على هذا ، وتشكل الصورة الدقيقة للهدف التفصيلى بالهدف العام والعملية الممكنة لتحقيق أجزائه .

والأمثلة التصورية الواضحة لهذا التكامل الأساسى للتكنولوجيات كجوهـر لفاعلية الأجهزة التعاونية ككفايات ؛ يسول الحصول عليها من مجالات مختلفة . وأحدها مثلاً : تفاصيل التكنيكات التى لا حصر لها لعمليات السكة الحديد التى يسيطر عليها عامل واحد هو مقياس الطرق الحديدية . ومثال آخر هو آلة التليفون الذى معيار فاعليته — سواء للإرسال والاستقبال — هو أساس تحديد التغيرات فى التصميمات والتراكيب للمتعددة المختلفة تمام الاختلاف فى الظروف الواسعة المدى . فى هذه الأمثلة نجد كل معيار أو مقياس Standard <sup>(١)</sup> هى التعبير عن إحدى الطارق الواقعية لتحقيق التكامل التكنولوجى ، وقد تبدو

(١) لكلمة « معيار standard » مضمونات تكنولوجية واقتصادية معاً ، وفى بعض الأحيان يكون لها مضمونات اجتماعية مباشرة أيضاً . وفى الأمثلة التى ذكرناها ؛ الحاجة التكنولوجية الخاصة هى التى تب إلى القهن ، إلا أن من الواضح أنه فى كلا الثائين توجد أيضاً الاعتبارات الاقتصادية ( التكاليف ) الاجتماعية ( المنفعة ) . ومن الناحية الأخرى فإن بعض تحديدات المعيار أساسها أصلاً اقتصادى . فلا تستخدم إحدى الطرق لأنها الوحيدة بالضرورة ، أو لأنها أفضل من غيرها ، بل لمجرد حكون الاقتصاد والتوفير نتيجة استخدام هذه الطريقة وحدها . ( المؤلف )

هذه الضرورة غير واضحة أحياناً ، ولكن لها مع ذلك وجودها . وإجمالاً كبدأ نظري لاشك أنه أساس عدم الكفاءة والقشل فى الكثير من المنظمات . وأهم ما يكون لهذا المبدأ من قيمة هو ما له من أثر على حجم ومجال الأجهزة التعاونية . فالكثير من التكامل الصناعى على النطاق الواسع فى الوقت الحاضر يمكن أن يعزى إلى ضرورة ضبط سلاسل كاملة من التكنولوجيا كوسيلة لفاعلية الإنجاز — فى استقلال تام عن الاعتبارات الاقتصادية . ومن الناحية الأخرى فإن صعوبة تجنب المسألة كثيراً ما يبدو أنها تنفى العمل بدون اقتصاد أى عبارة أخرى أن الحجم الكبير جداً قد قضى على المرونة والتكيف وأحل محلها عدم الكفاية والجمود<sup>(١)</sup> .

وإذن ، فالعملية الإدارية — حتى حين تقتصر على ناحية فاعلية المنظمة وتكنولوجيات نشاط المنظمة — هى عملية تكامل الكل المنظم ، عملية إيجاد التوازن الفعال بين الاعتبارات المحلية والاعتبارات الواسعة ، بين المتعضيات العامة والخاصة ، وكجانب يمكن فصله تحليلياً عن العملية الإدارية ، لم يتناول هذا المجال بمد بالتعميق العلمى ، لأنه قد اختلط بالنواحي الاقتصادية ، إلا أنه قد منحصر فى بعض المنظمات فى الموظفين السكار بأقسامها الهندسية ، وبهذا فهو موجود خصوصاً فى الأداء الفعلى لكثير من العمل الإدارى .

والرقابة من وجهة نظر الفاعلية effectiveness للمنظمة ككل ليست قط عديمة الأهمية ، وهى أحياناً ذات أهمية بالغة ، إلا أنه فى ارتباطها فقط ،

---

(١) لاحظ روح الابتكار والتجديدات المطلوبة ضمناً فى هذا المؤلف . فالابتكار التكنولوجى ضرورى من الناحية الاقتصادية لتحقيق الكثير من النيات التى يمكن تحقيقها — إذا لم يكن الاقتصاد مطلوباً بوسائل أخرى . ومن الناحية الأخرى فإن بعض النيات التى لا يمكن تحقيقها إلا بعملية تكنولوجية معينة لا يمكن تحقيقها اقتصادياً بدون تجديدات وإبتكارات فى التكنيك التنظيمى . ولا يبدو هذا التمييز عموماً أن يكون مفهوماً بدرجة كافية . ونتيجة لهذا — توجد مناقشات حامية ولكن غير ثابتة للسائل المتعلقة بالوضع — كالإنتاج على نطاق واسع أو محدود مثلاً — أو لهذه المسألة فى المنظمات السياسية أو الدينية التى تقسم وظائفها أو يضيق ( المؤلف )

بالكفاية efficiency — التي في ختام التحليل تندرج تحتها الفاعلية — لا بد أن تكمل فكرة الشكل المنظم . وفي بعض الحالات البسيطة في المنظمات الصغرى تكون هذه مسألة بداهة . مثال ذلك حكومة بعض المدن الصغيرة أو إدارة بعض المشروعات المحدودة . إلا أن هذه ليست الحال غالباً . فالشعور البدهي بالشكل ليس واضحاً ، وفي الواقع كثيراً ما لا يكون له وجوده الفعالي . والرقابة يسيطر عليها جانب معين ، هو الجانب الاقتصادي ، أو السياسي ، أو الديني ، أو العلمى ، أو التكنولوجى — مما يفشأ عنه أن الكفاية لا تكون مضمونة ، ويحدث القتل أو يهدد بالحدوث باستمرار . ولا شك أن نمو إحدى الأزمات نتيجة عدم توازن معالجة كافة العوامل يكون فرصة للتصرف القهري من جانب الرؤساء الذين لديهم فن الإحساس بالشكل ، وقل أن توجد فكرة رسمية ومنظمة للشكل ، بل ربما يندر أن يكون ذلك ممكناً ؛ إلا بالنسبة للقيام من الرجال ذوى المبقرية الإدارية ، أو القيام من المنظمات الإدارية التي أفرادها كملوا الحساسية وفي حالة من التكامل التام . بل إن الفكرة التي نحن بصدددها الآن يبدو أنها قلما تلقى التوكيد لاف العمل ولا في الدراسات العلمية . غاي عرض لها لا بد أن يكون مبالغاً في التبسيط ومجرد إيماء . والصبر مطلوب من أجل تعقد ما سيلي من الحديث بسبب أهمية الموضوع<sup>(١)</sup> .

---

(١) لقد اتضح لي مراراً عديدة من طريق طلاب البحث أن هذا الموضوع هو أصعب الموضوعات من حيث ما يطلق بقناول المواقف الواقعية — مع أنه من الناحية العقلية يمكن إدراكه بسهولة . ولعل السبب في ذلك أن الإحساس بالموقف كسئ لا يمكن عادة اكتسابه إلا بالارتباط الوثيق المتتابع به . كما ينطوى على عناصر إما أنها لم تكن أو ليست الآن فعلاً قابلة بسرعة لتغيير منها من جانب أولئك الذين يفهمونها . فمثلاً يوجه إلى سؤال أن أذكر إلى أى حد وبأية كفاية تتحكم الحقائق الاقتصادية والمعلومات العامة الاقتصادية في قرارات المنظمة فلا أحيط بالسؤال إلا بصعوبة ، لأنه يتصل بعالم لا خبرة لي بنوعه — عالم الاقتصاد . إنني أدرك النواحي الاقتصادية لعالمى ، إلا أنه على أن أسعى مجد لإيجاد حالات تبدو اقتصادية محسنة . ولتتاول الفارى ، كشف حساب أو بيان الدخل — ومى أوضح مالى به علم من الحقائق الاقتصادية — ثم يسأل شخصاً يفهم هذه البيانات الاقتصادية أن يفسرها له . عندئذ تتأمل قللة القصور الاقتصادى في هذا 'تصغير فيا عدا قيم القود التي هي مذكورة والدلالة الحساسية لهذه القيم . =



(٢)

سبق لنا أن ذكرنا<sup>(١)</sup> أن معنى « الكفاية efficiency » فيما يتعلق بالتنظيم هو صيانة توازنفاعليات المنظمة عن طريق إشباع دوافع الأفراد الكافي لاستخلاص هذه الفاعليات . هذا التوازن سوف يكون نتيجة مجموعات من العوامل . والمعدد الكبير من التركيبات النوعية لهذه المجموعات المتغيرة من العوامل هو الذى يمكن كبدأ أن يحدث هذا الناتج .

— ١ —

المنظمة جهاز من الفاعليات التعاونية الإنسانية وطاقته هي : (١) إنشاء ، (٢) وتحويل ، (٣) وتبادل للمنافع . وهو قادر على تحقيق هذه الوظائف عن طريق خلق جهاز تعاونى — المنظمة نواته وجهاز تابع له مما ، ولها أيضاً مقوماتها التى تتركب فيها من أجهزة فيزيقية ، وأجهزة شخصية ( الأفراد ومجموعات الأفراد ) ، وأجهزة اجتماعية ( التنظيمات الأخرى ) . ومن ثم ، فإنه من وجهة نظر خلق ، وتحويل ، وتبادل للمنافع ؛ يتضمن الجهاز التعاونى أربعة أنواع من الاقتصاديات يمكن تمييزها فيما يلى : أ — اقتصاديات مادية ، ب — اقتصاديات اجتماعية ، ج — اقتصاديات الفرد ، د — اقتصاديات المنظمة . ومن المفيد الأغراض كثيرة أن نجرد من هذه الاقتصاديات تلك العناصر التى تتصل بتبادل

---

== إن كل تفكيرنا عن الجهود المنظمة يميل إلى أن يكون مغالطياً بسبب ما يسميه وايتهد A.N. Whitehead « الواقعية التى لا عمل لها misplaced concreteness » نحن نقوم بالتفصيل والتجريد وينبغى أن نقوم بهما فى أغلب شئون تصرفاتنا اليومية ، ولكن عندما نحيط عناصر الواقع ونحن نحطم قائمة التفصيل . والقرارات الإدارية يستبقها التفصيل كما حاول أن أبين فى الفصل الرابع عشر ، إن كان القرار ذاته تركيبياً . والأساس الذى عليه يتم تحليل العوامل الاستراتيجية هو الموقف الكلى الذى يرتبط به القرار . هذا الموقف الكلى قد يحصل إلى عناصر أو عوامل فيزيقية وبيولوجية ، واجتماعية ونفسية — وإذا شئت اقتصادية كما أؤكد باستمرار — هذا — فالتفصيل ليس الناية ، بل بداية التصرف الحادف (المؤدى لغاية) . (المؤلف)

(١) الفصل الخامس قسم ٢ فقرة ٤ والفصل السابع قسم ٢ فقرة ٢ . (المؤلف)

المنافع ، في تمايزها عن إنشاء وتحويل المنافع ، تحت اسم الاقتصاد أو الاقتصاد السياسي<sup>(١)</sup> . ولكننا سوف نتجنب هذا — بالقدر الذى تسمح به قيود اللغة وملاءمة قياسات النقود . وسوف نناقش أولاً الاعتبارات الرئيسية فيما يتعلق بكل واحد من هذه الاقتصاديات .

١ — فالاقتصاديات المادية للجهاز التعاونى هى مجموع المنافع التى تملقها المنظمة على الأشياء والقوى المادية التى يتحكم فيها تصرف المنظمة . ويدخل تحتها عنصران : (١) السيطرة أو الضبط control (٢) وتعيين صفة الاستفادة بهذه الأشياء المادية من جانب المنظمة ، وكلاهما ضرورى . ومن المعتقد إذن أن قطعة أرض سوف يكون لها فائدة إذا تملكها أو سيطرت عليها إحدى المنظمات ، ومع هذا فإنه ليس لها فائدة للمنظمة إلا إذا سيطرت عليها . والعكس صحيح إذا كانت قطعة الأرض تحت السيطرة هكذا ، ولكن ينتهى اعتبارها ذات فائدة للمنظمة ؛ فإن منفعتها تنتهى .

وسوف يكون الاقتصاد المادى للجهاز التعاونى فى تغير مستمر ، بسبب التغيرات فى العوامل الفيزيائية وتغيرات فكرة المنظمة كما تحددها اقتصاديات المنظمة<sup>(٢)</sup> . وسوف تأتى التغيرات عن طريق : (١) تغيرات مستقلة فى العوامل الفيزيائية — مثال ذلك أن تهاك الأرض بسبب فيضان نهر ، (٢) تبادل السيطرة من جانب المنظمة مع الأفراد أو مع المنظمات الأخرى إما لقوائد مادية أو غير مادية ، (٣) التاف أو السلب أو الاستيلاء من جانب أفراد أو منظمات هدوانية ،

---

(١) الفكرة هنا هى أن الاقتصاديات النظرية يبدو أنها تتقاطع مع هذه الاقتصاديات الأربعة — حال تمايزها من وجهة نظر المنظمة — بإدخال بعض أجزاء فيها واستبعاد بعض آخر . وعموماً فالاقتصاديات تتصل بهذه النواحي التى تطوى على تبادل شعورى أو لى يمكن عادة أن تقم فى حدود الحسابات التقديرية .  
(المؤلف)

(٢) وذلك لا يتبع — وإنما يجمع — النعمة التى يراها الآخرون لها — إذا أدركت المنظمة ذلك على أنه يهيئ الفرصة لتبادل  
(المؤلف)

(٤) التمكن من السيطرة عن طريق الفعل المنشئ. أو الخلاق الذى تقوم به المنظمة - مثل تشكيل المادة لتصبح عدة أو آلة . وهذه حالة تحويل للمنافع اللامادية ( البيولوجية والاجتماعية ) إلى منافع مادية .

ب - وتتكون الاقتصاديات الاجتماعية من العلاقات فى المنظمة (أعلى قوة تبادل للمنافع ) ومع المنظمات الأخرى ، ومع الأفراد غير المرتبطين بالمنظمة بطريقة تعاونية ، الذين لعلاقاتهم فوائد بالنسبة للمنظمة . إنها مجموع إمكانيات التعاون مع أولئك الذين هم خارج الجهاز التعاونى .

والاقتصاديات الاجتماعية متغيرة دائماً . وتنشأ هذه التغيرات عن تغيرات (أولاً) فى اتجاهات المنظمات والأشخاص فى خارجها تجاه المنظمة أو الجهاز التعاونى بسبب اقتصادياتهم م ( التى تتأثر باتجاهات القيم ، والمعايير ، والنظم ، والظروف المادية ... الخ ) ، ( وثانياً ) - التغيرات الناتجة عن مبادلات المنافع المادية أو غيرها .

٣ - أما الاقتصاديات الفردية فقد سبق لنا عرضها بتوسع فى الفصل الحادى عشر . وقوامها من ناحية ، قوة الفرد - مظلوراً إليها هنا على أنها كاملة فى الفرد أو يخلقه الفرد - على القيام بالممل ( الأفعال المادية ، والانتباه ، والتفكير ) ، ومن ناحية المنافع التى يندرجها هو (أولاً) للاشباعات المادية ، ( وثانياً ) للاشباعات الأخرى التى سوف نسميها هنا ، إشباعات اجتماعية .

واقتصاديات الفرد تتغير باستمرار ، وذلك راجع إلى : (١) الحاجات الفيزيولوجية ، (٢) المبادلات التى تتم مع الآخرين ، (٣) خلق منافعه هو الخاصة به ، (٤) تغيرات أخرى فى حالاته الذهنية ، أعنى فى قيمه وتقديره للمنافع - المادى منها والاجتماعى .

د — وأخيراً فإن اقتصاديات المنظمة هي مستودع المنافع التي تحددها هي من جانبها (١) للشيء المادى الذى تسيطر عليه ، (٢) وللعلاقات الاجتماعية التي تتحكم فيها ، (٣) وللفاعليات الشخصية التي تنسقها . إنها مستودع القيم كما تقدرها المنظمة بوصفها جوازاً اجتماعياً . هي جملة الأحكام والقرارات التي تصدرها فيما يتعلق بالفوائد المقارنة للعناصر التي لا يمكن مقارنتها . ففائدة تصرف شخص ما يعبر عنها في حدود فائدة العمل الذى قام به ، وفائدة العمل الذى تم تقدر في حدود الأشياء التي صرفت له . إذن فالمنفعة التي تهتم بها اقتصاديات المنظمة ليست تقديرًا شخصياً ، بل هي تقدير تنظيمي للعوامل التي تتحكم فيه هي : (١) عوامل البيئة المادية ، (٢) عوامل البيئة الاجتماعية ، (٣) عوامل المساهمة والإعطاء من الأفراد إليهم . فتقدير المنظمة ليس تقديرًا شخصياً ، ولا هو — إلا في حالات عرضية — تقدير السوق ، أو مجموع التقديرات الفردية . إنه تقدير يقوم . ولا بد أن يقوم — على نشاطها التنسيق — الذى هو عمل تختص به وحدها . فهي تقدر الممتلكات المادية ، والعلاقات الاجتماعية ، والمساهمات الشخصية ، على أساس ما تستطيع أن تفعله بها . وتستطيع أن تنشئ بعض المنافع لنفسها عن طريق تصرفها . تستطيع أن تكسب بعض المنافع بالمبادلات ، وتستطيع أن تبدل أو تحول المنافع . وقدرتها على العمل تتوقف على نجاح تصرفها في صيانة مستودع المنافع الذى تستفيد منه .

فالاقتصاديات المادية هي مستودع الأشياء والقوى المادية التي تسيطر عليها المنظمة وترى لها فائدة ومنفعة ، هذا المستودع قد ذهب إلى أعلى أو أدنى إما بسبب الأحداث الخارجية أو بسبب أعمال المنظمة . إلا أن مجموع المنافع التي تعلق عليها قد تتحرك معها في نفس الاتجاه أو في الاتجاه المضاد ، وبكيات غير متناسبة . والذى يحدد هذه المنافع طاقة من الظروف ليست هي ذاتها نفس الظروف التي تحكم الأشياء المادية عينا ، إلا أنه توجد في الطائفتين من الظروف بعض عناصر مشتركة بينهما — هي الأشياء المادية . أما العناصر الأخرى فتتغير .

ومثل هذا يقال في الاقتصاديات الاجتماعية التي هي مستنوع العلاقات الاجتماعية للمنظمة ، ولما كانت هذه لا يمكن قياسها فإنه من الصعب ذكرها بوجه عام . إنها تتذبذب - إما بسبب فعل المنظمة أو بسبب الأحداث الخارجية . ولها منفعتها بالنسبة للمنظمة ، إلا أن المنافع تتغير بفعل طاقة أخرى من الظروف .

وبالمثل ، تتغير اقتصاديات الفرد أو مجموعها تغيّراً مستمراً إما بسبب نشاط المنظمة ، أو بفعل العوامل الخارجية . إلا أن المنافع إما من جانب مساهمات اقتصاديات الأفراد أو من جانب نفقاتها سوف تتوقف على الطاقات المختلفة للظروف . ومن الصعب إدراك أن منفعة إحدى الخدمات ينهى أن تكون نفس الشيء بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة التي تستفيد بها .

لهذا فإن من الممكن تحليل مركز الجهاز التعاوني من وجهة نظر أي من هذه الاقتصاديات . من الممكن بيان ماهي ممتلكاته المادية ، وبمعنى ما قيمتها الاقتصادية ( حسب الممار الذي يستخدم ) . ومن الممكن بيان ما هو الوضع أو التراكيب الاجتماعية للمنظمة ، وفي بعض الأحيان يكون القيام بدور من التقدير لقيمتها الاقتصادية أمراً ممكناً . كما أن من الممكن أن نبين ماهي الاقتصاديات الفردية بصور مختلفة من البيانات الإحصائية : كساعات العمل ، أو المشتريات التي تمت ، أو الأجور التي دفعت . . . الخ . وكثيراً ما يكون من المفيد - بل من الضروري في الكثير من المنظمات - أن تقوم بهذه التحليلات أو البيانات في الحدود الاقتصادية ، ولكنه بالنسبة للمنظمات التجارية وكثير غيرها لا تتجمع في كشوف الميزانية عادة إلا أجزاء فقط من هذه جميعها ، على أن البيان الوحيد لاقتصاديات المنظمة هو البيان الذي يعبر عن النجاح أو الفشل ، والتحليل الوحيد لهذه الاقتصاديات هو تحليل القرارات

المنفعة بفاعلية المنظمة . فليس ثمة وحدة قياس لانتصديات منفعة المنظمة<sup>(١)</sup> .

- ب -

يقتضى توازن اقتصاديات المنظمة أن تطلب وتبادل ما يكفي من المنافع من مختلف الأنواع بحيث تصبح قادرة بدورها على طلب وتبادل الخدمات الشخصية التي هي قوامها . وهي تحقق ذلك بأن تضمن عن طريق استعمال هذه الخدمات الإمدادات اللازمة بالمنافع التي إذا وزعت على المشتركين فيها تؤمن الاستمرار اللازم للمساهمات بالمنافع من جانبهم . وبالتقدير الذي يتطلب به كل من هؤلاء المساهمين أو المشتركين فائضاً في عناية تبادل المنافع - أعنى إغراء صافياً له ، لا تستطيع المنظمة أن تحيا إلا طالما هي تضمن عن طريق المبادلة ، والتحويل ، والإنشاء ، فائضاً من المنافع في اقتصادياتها الخاصة . أما إذا تخضعت عملياتها عن عجز ، فهي تصبح أقل فأقل قدرة على تطلب فاعليات المنظمة التي تتكون هي منها . فالمنظمة ينبغي أن تؤدي منافع مادية ومنافع اجتماعية . وهي لن تستطيع أن تؤدي أكثر مما تملك . ولكي يكون لديها ما يكفي ينبغي أن تضمه إما بتبادله أو بإنشائه .

---

(١) طارن في هذا الصدد تميز باريتو Pareto بين منفعة المجتمع والمنفعة من أجل المجتمع (علم الاجتماع العام Sociologie Générale فقرات ٢١٢/٨ وما بعدها) ، وكذلك تالكوت بارنسر Talcott Parsons (بناء العمل الاجتماعي The Structure of Social Action ص ٢٤١ - ٢٤٩) ، وأنا أقطع بأن ما كان باريتو يتحدث عنه وما أحاول أن أصل إليه مترادفان كبداً ، ولكنني لست واثقاً . باستخدام عباراته أقول إن مجموع منافع المنظمة المتوقعة بكل «عضو» في المنظمة هي الاقتصاد واحد ويمكن أن تسمى منفعة من أجل المنظمة utility for an organism إلا أنه لا بد أن يكون ثمة منفعة للمنظمة utility of Organism . ومنفعة المنظمة هذه لا بد أنها التقويم الاجتماعي من جانب جهاز العمل الخاص بها ولا يمكن أن يكون مجموع التقديرات الفردية . وفي تعبيرى هذا تتكون منفعة المنظمة هي اقتصاديات المنظمة - - أعنى أنني أؤكد عليها التي لا خوف من الريانية . ( المؤلف )

وكمثال يصور ذلك نأخذ أولاً منظمة دينية ، وهى فى معظم الحالات لا يمكن أن يكون فى حوزتها فائض من المنافع المادية ، ومع هذا فلا بد أن يكون لديها مثل هذه المنافع كى تدفع منها للذين يحتاجون إليها ، خصوصاً الرهبان ومساعدتهم من الخدم بمختلف أنواعهم الذين يقفون كل وقتهم على الكنيسة . فرصيداها من هذه المنافع لابد إذن أن يأتى من الأتباع (المساهمين) الذين قد لا يساهمون إلا بالجهد القليل فيما يتجاوز الحضور والاستماع للصلوات ... الخ . ونظير هذه المنافع المادية تتبادل ما أسمىاه المنافع الاجتماعية ، التى هى فى جزء منها نتيجة رسومها الجماعية والشعائرية . وهذا يعتبر من ناحية ما نحوىلا للمنافع المادية إلى منافع اجتماعية . ولكى يتم لها هذا ، فقد يكون عليها أن تبذل المنافع المادية والمنافع الاجتماعية كلاهما فى التبشير ، الذى يتممخض عن مساهمين جدد يزدون من فائض المنافع المادية والاجتماعية معاً . وحين يحدث هذا ، فسوف تؤدى المنافع المادية للبعض (الذين يحتاجون إليها للعبود التبشيرية المباشرة وغير المباشرة) والمنافع الاجتماعية للبعض الآخر (الذين لهم «حساس» لمسألة التبشير) . وهكذا فى اقتصاديات المنظمة تكون الدوامل متفاعلة ومتوقعة على بعضها البعض .

وكمثال ثان ، نأخذ الحكومة . فحتى حينما لا تكون خالقة أو ضامنة بطريق مباشر للمنافع المادية ، فهى تتطلب كميات كبيرة منها . وهى تتطلب أيضاً منافع اجتماعية فى صورة قبول وتأييد من المنظمات والأفراد .

وهى تضمن منافعها المادية بالضرائب على الأفراد والمنظمات ، ولسكن لابد لها أن تضمن مساهمات اجتماعية فى صورة روح وطنى ، وإقبال على دفع الضرائب ... الخ .

ولنأخذ مثالا ثالثاً : منظمات صناعية . لابد لها أن تنتج منافع مادية — يشكف بها الهدف ، كما لابد أن توزع أيضاً منافع اجتماعية . وإذا استطاعت

أن تنتج فوائد في المنافع المادية ، فهذه يمكن استخدامها لدرجة ما في ضمان المنافع الاجتماعية اللازمة للتوزيع . إلا أن بعضاً من هذه الأخيرة ينبغي عليها على الأقل أن تخلقه أيضاً . وإذا كان ثمة ندرة في الدوعين ، فقد تنفق بعضاً من أيهما على تغيير الحالة العقلية ، فتنقل ضرورة الصرف مما لديها من أحدهما أو الآخر أو هما معاً .

- - -

وسوف يساعدنا في تقدير الأسس الموضوعية لهذه التعميمات أن نمطلي تصويراً في حدود أكثر واقعية ، ولكننا مبسطة على خلاف الواقع . ولنفترض أننا نجد خمسة رجال ، ب ، ح ، د ، هـ ، أنشئوا في نفس الوقت تنظيماً يهدف إلى جمع أخشاب الوقود ، وهم يبدؤون بلا قائد معين . ولنفترض على تقدير جهودهم المشتركة بمشرين دولاراً في اليوم ، أو أربعة دولارات للرجل الواحد منهم . وأهم إذا اشتغلوا كل على انفراد يستطيع أن ينتج ما قيمته ٣٧٥ دولاراً في اليوم ، وينتج ب بمحوى ٣٤٠ دولاراً ، و ح بمحوى ٣ دولاراً ، و د بمحوى ٢٧٠ دولاراً ، و هـ بمحوى ٢٢٥ دولاراً . فالجهود التي يساهم بها كل منهم في الجهاز التعاوني هي إذن متفاوتة ، وتقدر بـ  $\frac{1}{4}$  س بالنسبة إلى ا ،  $\frac{1}{8}$  س بالنسبة لـ ب ، و س بالنسبة لـ ح ، و  $\frac{1}{16}$  س لـ د ، و  $\frac{1}{32}$  س لـ هـ — حيث س تساوي المتوسط . والإغراء على التعاون يقوم أساساً في الأنصبة المتساوية من الإنتاج التعاوني ؛ أعنى الأربعة دولارات في اليوم للرجل . فمن الواضح أنه بقدر ما تكون المادة المتزايدة إغراء ؛ فكل رجل سوف يستفيد من التعاون مع أن كمية ونسب الربح أو الاستفادة سوف تختلف . على أنه ليس المجهود الجسمي فقط هو ما يساهم به كل رجل ، وليست المفريات المادية فقط هي التي تقدم . فالشخص ا — الذي هو ذو فردية قادرة — يكره القيود المفروضة على حريته الشخصية — بمعنى أن المفريات الاجتماعية سالبة — حتى إنه ليكاد



يستجيب لإغراء التعاون . أما  $h$  من الناحية الأخرى فهو مسرور جداً بالعمل في جماعة ، وسوف يكون راعياً في هذا حتى ولو لم توجد مغريات مادية . وهكذا فإننا نجد منذ البداية الأولى أن العمل الجسمي على البيئة من خلال إنفاق الطاقة الفيزيولوجية ، بدافع من الأشياء المادية كإغراء ، تضعفه الخسارة الاجتماعية في بعض الحالات من ناحية ، وتقويه الحوافز الاجتماعية أساساً في بعضها الآخر من ناحية أخرى .

إن  $a$  ،  $b$  ،  $c$  ،  $d$  ،  $e$  في الظروف السابق ذكرها ينتجون ما قيمته عشرون دولاراً من حشب الوقود ، ويكسبون مقادير متساوية من ثمن الإنتاج ؛ هي ما يعادل أربعة دولارات لكل منهم . إلا أنه منذ البدء تحدث تغيرات سواء في الناحية الاجتماعية وفي الناحية للمادية : من الناحية المادية تزيد صموبات الحصول على الخشب بحيث يقتضي الأمر طاقة أكبر ، أو إنتاجاً أقل ، أو تعاوناً فعالاً أقوى . أما من الناحية الاجتماعية فإن حالات الرضى عن التجمع تزيد بالنسبة للبعض ، وحالات السخط من التنسيق ( توزيع الأعمال ) تزداد بالنسبة للبعض الآخر ، وفضلاً عن هذا ، فإنه ينشأ سخط اجتماعي بالنسبة للبعض ، والرضى بالنسبة للبعض الآخر — بسبب تساوى توزيع الناتج . ومن ثم ، فإن الذى يبذل مجهوداً أكبر مما يبذل  $b$  ، يرى أن لابد أن يخرج بنصيب أكبر ، وهو يفعل ذلك لأنه يفكر في حدود المصلحة والمعامل كنتيجة للخبرة الشخصية . وكذلك يفعل زملاؤه — إلا حين يبدو أن ذلك يؤثر في إرضاء درافهم لو حصل العكس .

من ثم يقرر  $a$  هل يبذل جهداً أقل أم يضمن إنتاجاً أكبر ، وإذا اتخذ القرار الأول فستكون النتيجة بسيطة ، ويحاول  $h$  الذى يستفيد من التنظيم بالرضا الاجتماعى — أن يموض عن الخسارة بتعاون أكثر — أعنى عن طريق المساهمة الاجتماعية . أما إذا قرر  $a$  أن يحصل على تعويض أكبر دون تغيير في المجهود ، فلن يكون ذلك ممكناً إلا بإقصاء أنصبة الآخرين . وسوف يقل

البعض لأنهم يرغبون في استمرار العمل معاً ، وسوف لا يقبل البعض الآخر لأن رضاهم عن التنظيم ينبع من الدخل المادى . ومع هذا ، فإنهم يقبلون الشروط لأنهم سوف يظنون يحصلون على أكثر مما يمكنهم الحصول عليه إذا عملوا كل بمفرده .

إلا أنه يكون لديهم شعور بأن النتيجة غير عادلة ، وبدون قصد يبدون في إنقاص القدر الذى يساهمون به من الجهد عن طريق التخاذل *malingering* ويعود رد الفعل الاجتماعى هذا فيهدد الإنتاج الكلى ، حيث يسمى - - إنشاقاً منه للجهاز الكلى - أن يخلق حماساً أو معنوية مقابلين ؛ أى أن يضمن مادة كافية لمواجهة احتياجات الدخل المادية عن طريق زيادة المكاسب الاجتماعية .

ونلاحظ أن كل خطوة من جانب كل مشترك تتصل بالعامل الاستراتيجى كما يراه هو ، وإن كانت تبرراته فيما يتعلق به من المحتمل أن تقوم على أساس الملة والممول ؛ أعنى على افتراض تعادل مطلق بين المشاركة والإنتاج .

وسرعان ما يبدو لـ ه أن الجهاز سوف يتفكك . فمن المستحيل صيانة الإنتاج المادى فى ظل الصعوبات المتزايدة للبيئة ، وتدير التمويض المادى الذى أصبح الآن مطلوباً . وينتهى - إذن إلى أن العامل الاستراتيجى هو ا ، وأن مع أنه لا يمكنه أن يساهم إلا بجهد أقل من ا يجب أن يحل محل ا ، وذلك لسببين : الأول سبب أساسى وهو أن و سوف يطلب نصيباً مادياً أقل من ا ، بحيث يستطيع - بعدئذ الاستمرار فى إشباع مطالب ب ، ج ، د ، ه ، والسبب الثانى المنفرع على الأول أن اشتياق و للانضمام للجماعة سوف يؤدى إلى تقوية جهود - لجلل الجهاز مرضياً من الناحية الاجتماعية - الأمر الذى على أساسه يمكن أن يعين بطريقة كافية إنتاج الإشبعات المادية ، وزيادة الإشبعات الاجتماعية ؛ فيقوم - باستبعاد ا وقيد و .

يتم هذا بنجاح يزيد معه الإنتاج بالفعل ، ويصبح العمل في هذه الجماعة مرضياً لدرجة أن يرغب آخرون في الانضمام إليها . فيقرر أن إضافة آخرين في الظروف الراهنة لن يكون مفيداً . وينتهي - إلى أنه مادام أن قد كان هو العامل الذي أبقى على تماسك المنظمة ، فينبغي أن يكون له نصيب أكبر من الإنتاج المادى ، وهو يقع الآخريين بذلك على أنه حق — أى أنهم ينظرون إليه كعامل استراتيجى في الجهاز يجهز الإشباعات المادية والاجتماعية . ويبدأ ب ، د ، هـ ، وفى الشعور بقدر كبير من الاعتزاز بمنظمتهم وبالشخص - كقائد لهم . إلا أنه فى النهاية تنخفض صعوبات البيئة عن إنتاج أقل بطريقة محسوسة . ويبرر - الاحتفاظ بالنصيب المادى المرتفع لنفسه بوصفه العامل الاستراتيجى في الجهاز ؛ بحيث تنحدر الأنصبة المادية للآخرين . ويظنون في الانحدار بأنصبتهم حتى تصبح هذه أقل مما يستطيع كل واحد منهم أن يحصل عليه لو أنه عمل بمفرده . ومع هذا فإنهم يبقون مشتركين في المنظمة بسبب ارتباطهم الاجتماعى . إلا أن القدر الحدى بسيط ويصبح من الصعب عليهم أكثر فأكثر تقبل أوامر - ، ثم يموت ب فيحضر - بدلاً منه ز ليحل محله ، لكن ز ليس راضياً تماماً عن الأحوال الاجتماعية ، ولكنه إنما اشترك لأنه لا ينتج بمفرده إلا القليل جداً . فهو راغب في قبول المفريات المادية القليلة ، ولكن نظراً لضعف قواه وطاقته ، لا يسام من الجهد بالقدر الذى يحصل عليه من الربح . وينشأ بطريق مباشر أو غير مباشر موقف سخط اجتماعى . وحين تنقص الإشباعات الاجتماعية لدى الآخرين بعد ذلك يقل الإنتاج المادى — فإنهم يتهددون بالانفصال .

عند هذه النقطة ، ينتهى - الذى أصبح قائد للمنظمة ومديرها — إلى أن صعوبات البيئة الفيزيكية ، والقيود أو الحدود الفيزيولوجية للرجال للوجودين معه ، وطلبات هؤلاء الرجال تقدر من الإنتاج تستنفد القدرة الإنتاجية للمنظمة . كل هذه تجعل من الضروري قيام هدف جديد إذا كان لا بد للمنظمة أن

تبقى . فيقرر أن قطع عيدان الخيال الخشبية cordwood ربما تصبح هدفًا قد تكون له فائدته . ويتبع في كسب تأييد هـ ، و ، ز لوجهة نظره ، بينما يعترض د ويترك الجماعة ، فيقيد هـ الشخص ح ليحل محله . ولكن ما دام أن وقتًا لا بد أن يمر قبل أن يمكن توزيع خشب الخيال بالفعل كإغراء للرجال ، فإن هـ يفرض ط كي يقدم إغراءات مادية في صورة مؤن ( أغذية ) إلى هـ ، و ، ز ، ح — في انتظار الإنتاج الصالح للاستعمال — بالاتفاق على إعطاء ط نصيبًا من الإنتاج عندما يتم إعداده . ويصبح الموقف إذن على النحو التالي : هـ يساهم بمجهوده مضافًا إليها الخدمات الإدارية والاجتماعية لصيانة الجهاز هـ ، و ، ز ، ح يساهمون بالعمل اليدوي مشتركين ، و ط يساهم بالمواد . فيأخذ هـ ، و ، ز ، ح المواد ( التي يساهم بها ط ) على الفور ، كما يحصلون على الإشاعات الاجتماعية من العمل معًا ، والأمل في مزيد من الكسب للمادى فيما بعد . أما ط فهو الذي لا يفرض إلا بأمل الكاسب المادية اللاحقة . وهكذا إلى غير نهاية .

ويمكننا الآن أن نقوم بالملاحظات الآتية :

١ — ليس من الصحيح أن نسب لأى واحد من الرجال إنتاجًا محددًا . فزيادة ( أو نقص ) الناتج للمادى هو نتيجة تجميع أو تنسيق الجهود . حقًا إنه قد يحدث لو انحدر مقدار مساهمة أحد الأفراد الخمسة ألا يكون ثمة فاعلية في تعاون الباقين ؛ أو أن نقص الفاعلية قد يكون أكثر أو أقل تناسبًا مع مقادير التحول الفردى . فالتوزيع الداخلى للإغراءات الإيجابية نصيب متساوٍ فى الناتج التام . ومن الواضح أن الحوافز « العامة » مع هذا مختلفة . إذ أن أ يكره الناحية الاجتماعية ، بينما هـ يحبها حبًا كبيرًا .

٢ — وما دام أن هـ يقوم بتأثير إيجابى ملائم فى الجهاز التعاونى ، وما دام أن النتائج لا يمكن كفالتها إلا بالتعاون ، فإن هـ ربما كان أكثر

أهمية من أى فرد آخر - رغم أنه لا يساهم إلا بجهد متوسط . ومن ثم ، فإن المساهمة ( الاجتماعية ) لأحد الأفراد عامل فى صيانة جهاز التعاون يستخلص من المشتركين الطاقة الجسمية ، التى تتحول إلى مواد فى الأماكن المطلوبة .

٣ - وقولنا إن - أو أى شخص آخر - هو أكثر أهمية للجهاز من أى فرد غيره لا يمكن أن يقوم ( هذا القول ) إلا بافتراض أن العناصر الأساسية الأخرى فى التعاون تبقى كلها ثابتة . وقيا عدا هذا الافتراض لا يمكن أن يوجد تقدير له دلالة فيما يتعلق بمساهمة أى شخص بخصوص النتائج العامة أو السلبية . ومعنى هذا أنه لا يمكن إعطاء أى عبارة تقديرية معينة ذات دلالة ما لم تكن فى حدود ( النتائج التفاضلية أو الفارقة differential affect ) . يمكن تقرير أو تقدير ما ستكون عليه نتيجة انسحاب - من الجهاز ، أو نتيجة إحلال خدمات شخص جديد ( و ) محل خدمات ( ح ) السابق .

من هنا فإن فكرة العلة والممول ليست صحيحة بالمعنى المطلق . فالتغيرات التى يمكن قياسها فقط فى نتائج ( ممولات ) العوامل المفردة single factors هى ما يتعلق بهذه العوامل عندما ينظر إليها على أنها استراتيجية . والعوامل الاستراتيجية هى تلك العوامل التى تؤخذ بوصفها مكافئات بديلة يمكن التحكم فيها controllable alternatives . فيمكن التعبير عما ستكون صافى نتائج إخراج - من الجهاز فى مقارنتها بتركه فى مركزه أو استبدال ( و ) به . ومع هذا فإن جميع النتائج هى نتائج الجهاز التعاونى ككل . ونستطيع قياس نتائج التغيرات قياساً تقريبياً ( فى داخل الجهاز ) - لا المساهمات المطلقة لأى عامل واحد - تلك النتائج التى تحدد ، بطبيعة الحال ، من وجهة نظر الهدف .

٤ - وفى مرحلة من مراحل تاريخ المنظمة رغب الكثير من الأفراد

في الانضمام إليها ، وكان نصيبهم الرضى . وهذه حالة تكون المنظمة قد خلقت لنفسها فيها منفعة اجتماعية . فهي لم تستغلها استقلالاً مباشراً بقيد أولئك الذين يرغبون في الانضمام إليها ، ولكن ملكيتها سرعان ما جعلت الارتباط بها أكثر إرضاء لأعضائها — الذين استمدوا من ذلك الرضى عن هذا التركيب الاجتماعي . وفي الكثير من الظروف قد تقوى هذه المنفعة الاجتماعية العامة بقوة كبيرة اقتصاديات المنظمة كما تؤثر في كل الاقتصاديات الأخرى . وسوف نبين أنه لا يكون من الممكن إلا بأكثر الطرق لا مباشرة التعبير عن هذا التركيب الاجتماعي في حدود اقتصادية ، أو تحقيقه بأية عملية اقتصادية مباشرة . وهكذا ، ففي كل منظمة توجد أربعة أنواع من الاقتصاديات :

(١) الطاقات الجسمية والمواد الفيزيائية التي يسام بها الأعضاء والتي تستمد من عملها على البيئة والتي تنفق على البيئة وتمنح لأعضائها ، (٢) الاقتصاديات الفردية ، (٣) المنافع الاجتماعية المتصلة بالبيئة الاجتماعية ، (٤) ثم الاقتصاديات الشاملة المعقدة للمنظمة التي في ظلها يسام الأعضاء بالخدمات المادية والخدمات الاجتماعية ، وتقدم البيئة الأشياء المادية ، كما تقدم الماديات للبيئة والإشباع المادية والاجتماعية للأعضاء . والمقياس الوحيد لهذه الاقتصاديات هو بقاء المنظمة ودوامها . فإذا كانت في حالة نمو كان من الواضح كفاءتها . أما إذا كانت تنكش فإنه يشك في كفاءتها ، وقد ثبت آخر الأمر أنها كانت طوال فترة الانكماش غير كفء .

ولابد من توكيد طبيعة هذه الاقتصاديات توكيداً قوياً لأن الأفكار الثابتة في مجرى الأمور كثيراً ما تعمل على إخفاؤها . فثلاً يقال إن المنظمة التجارية لا يمكن أن نحيا إلا إذا تجاوز الدخل فيها المنصرف ، وهي عبارة فيها قلب للموضوع . ولا تصدق إلا إذا لم يحدث أحد عجزاً في السلع التجارية لأسباب غير اقتصادية . إلا أن ذلك يندر ألا يحدث . وكثيراً ما يفرى الاعتزاز بالأسرة ، والذواضع الإنسانية ... الخ بالمساهمات الاقتصادية من أجل ذواضع لا تجارية تمكن المنظمة التي هي اقتصادية بطبيعتها من البقاء . ومن الواضح

حقيقة أن المنظمات ذات الأعداد الكبيرة التي هي غير ناجحة اقتصادياً تستمر مع ذلك في البقاء — مما يمكن أن تكون الصوافع ، ومع هذا فهي لا تستطاع أن تبقى إذا كانت الإشباعات الاقتصادية وغيرها التي تنتجها أو تكفيها ككل ، يمكن أن تجزى عن الخدمات الاقتصادية وغيرها التي تستهلكها ككل .

كذلك فإنه كثيراً ما يكون الرأي الشائع أن المنظمات الدينية — نظراً لكونها غير مادية في أغراضها — يمكنها أن تغفل اعتبار الاقتصاديات المادية أو تمنى نفسها منها ، ومع هذا فلا شيء أكثر وضوحاً من أنها ليست قط كذلك . إنها فقط ليست بالضرورة منتجة مباشرة للأشياء المادية ، ولكنها دائماً مستهلكة للطاقت ومواد فيزيقية . وليس الربح المادى سبب وجودها ، ولكنها لا تستطيع مع ذلك أن تتفادى استبعاد كشوف الحساب .

ويمكن تحت هذه الاقتصاديات الرباعية في كل المنظمات حقيقة أساسية هي أن (من المستحيل) موازنة المنصرف والدخل بالتفصيل . وهذا تمبير آخر من القول بأن من طبيعة الأجهزة التعاونية أنها — أو أن ما تنتجه أو ما تستهلكه هو — أكثر أو أقل من أو مختلف عن مجموع أجزائها أو مساهماتها المكونة لها .

فالتعاون تمبير عن الإرادة والفرض الإنسانين في البيئة الفيزيقية . وهو ليس قط خالقاً للمادة الفيزيقية ، بل فقط لدرجة محدودة صانها لها . إنه خالق ومحول للمنافع . فعمدما تؤلف عناصر كيمياوية معينة ، فقد تبقى الذرات التي بدأت بها العملية ناقصة أو زائدة الطاقة التي استنفدت أو استقبلت . أما إذا كان المركب الناتج صلباً ، وقد كانت العناصر المكونة له رخوة ، فإن الفرض الإنسانى السكامن في فعل التأليف بينها يجد شيئاً في النتيجة لم يكن له وجود في الأصل .

ومهما يكن من أمر ، فسكنا سبق لنا أن كررنا ، أغلب التعاون الممكن لا يتحقق أو ليس ناجحاً . فلكي يكون ناجحاً لا بد أن يخلق شيئاً ، ولا ينبغي أن يبتدد هذا في العمليات التفصيلية للتعاون بحيث لا يستطيع أن يشبع الدوافع الإنسانية . وما دام أن التفاصيل لا يمكن أن تستخلص في كل واحد ، وما دام أن نتائج التعاون لا يمكن أن تعرف إلا بتحقيقها في الواقع ؛ فكفاية المنظمة النهائية تتوقف على عاملين اثنين مختلفين تماماً : ١ - كفاية التفاصيل ، ب - الاقتصاد الخلاق للكل .

١ - فالمهمة الأساسية هي الإمداد بكل مشاركة من كل نوع بأقل ما يمكن من التوزيع المضاد . فكل مشاركة داخلية تبصره إلى وعاء مشترك pool إن صح التعبير ، وكل توزيع خارج يخرج من هذا الوعاء - إلا أن الإثنين لا يمكن أن يكونا نفس الشيء . ولا يمكن أن يكونا نفس الشيء لأن المنافع - لا الانسياء التي تنسب إليها هذه المنافع - هي التي يدفع بها إلى الداخل والخارج ، والمنافع هي التي تتبادل في العملية . وذلك هو علة التعاون . وبأبسط ما يمكن من التعبير أن معنى هذا أن الأسعار ليست قط ولا يمكن أن تكون قائمة على التكاليف . وإنما هي تقوم على القيم values في كلا طرفي العملية التبادلية . وذلك صحيح حتى في النواحي الاقتصادية الخاصة عندما تقاس بالنقود -- مع أنه في هذا المجال نجد الأوهام المضادة عامة ، وكثيراً ما تكون ملائمة ومفيدة في الظروف الثابتة . إلا أنه عندما يتعلق الأمر بالقيم غير النقدية - التي هي موجودة دائماً - فلن يطلب أحد شيئاً غيرها مجرد الطلب . كذلك لا يتفانى أحد لنفس السبب عن هذه القيم في العمل . فكل تاجر وكل رجل سياسة يعلمان أن للابتسامة قيمة ، وأن وجود أو عدم وجود الابتسامات أحياناً قد يكون هو العامل الاستراتيجي في النجاح أو الفشل ؛ إلا أنه لا أحد يستطيع قياس نتائجها ، وأي واحد يعرف أن حسن النية سواء من جانب العملاء ، أو المستخدمين أو المستثمرين .. قيمة كبيرة ، إلا أنه لا أحد يعرف كيف



يقدر منها<sup>(١)</sup> : ومن المعروف عامة أنها لا يمكن أن تضمن بالنقود وحدها ؛  
وكثيراً ما يستحيل ضمانها بالنقود .

ومعنى هذا أن كفاية المنظمة تنشأ عن نوعين من الرقابة : رقابة المصرف  
والدخل بالتفصيل عند نقطة التبادل ، في محيط المنظمة ؛ والتنسيق — الذى هو  
داخلي وعامل إنتاجي في المنظمة : التبادل هو عامل التوزيع ، والتنسيق هو عامل  
الخلق والإبداع .

ونوجه الآن انتباهنا لعامل التوزيع distributive factor . وإذا  
اقتصرنا مؤقتاً على المذظمات الصناعية ، استطعن القول بأن كفاية التوزيع  
تدور على الاقتصاديات المستقلة الآتية : اقتصاديات العميل ، اقتصاديات  
العمل ، اقتصاديات الائتمان ، اقتصاديات التوريد ، اقتصاديات التكنولوجيا .  
والقاعدة في كل من هذه الاقتصاديات ينبغي أن تكون : أن تعطى — بقدر  
الإمكان — ما هو أقل قيمة بالنسبة لك ، ولكن أكثر قيمة للمستلم ، وأن تسلم  
ما هو أكثر قيمة لك وأقل قيمة للمعطى . هذه حاسة مشتركة ، حاسة عملية طيبة ،  
حاسة اجتماعية طيبة ، وتكنولوجيا حسنة ، وهى الأساس الدائم للعلاقات  
الودية والبناءة من أى نوع . ولا يعنى ذلك أنك تعطى أقل ما تستطيع من  
وجهة نظر للمستلم . ففي حدود النقود أنت تعطى أخذ الناس دولارات على  
خدماته التى تساوى بالنسبة لك أكثر من الدولارات . ولا يوجد إنسان  
عاقِل يقول بغير هذا ، فإذا قدمت الخدمات نظير الدولارات فلا بد أن  
الدولارات تسارى أكثر بالنسبة لك من الخدمات . ول سوء الحظ بالنسبة  
للتبسيط ، أنه لا واحد من طرق التعامل هذين يمكن الإنفصار عليه أو قياسه  
تماماً بالدولارات ؛ حتى في المشروعات التجارية ، وفي المشروعات غير التجارية  
يكون التبادل غير ملموس إلى حد بعيد .

(١) في بعض الظروف بليغة الحال تقيم بعض أجزاء « حسن النية » من أنواع مختلفة  
طريقة تجارية .  
( المؤلف )

والذى يخفى هذه الحقيقة البسيطة من حقائق الخبرة أحياناً كثيرة أن التقسيمات اللاحقة قد تتغير، وإن كان ذلك حينئذ على هامش الموضوع . فقد أدفع لشخص اليوم عشرة دولارات بسرور ، ثم أجد فى اليوم التالى أننى فى أشد الحاجة لعشرة دولارات ، ولا أستطيع الاستفادة بالخدمات التى دفعت المبلغ من أجلها . وحينئذ قد أكون على استعداد للتفكير فى أننى قد قت بصفقة خاسرة ، وأطالع الماضى فى الحاضر . ويؤدى هذا إلى الفكرة الخاطئة أن التبادل ينبنى أن يكون فى أضيق ما يمكن من الحدود بحسب احتياجات المستلم — بصرف النظر عن القيمة بالنسبة لها — هذه الفلسفة الخاصة بإعطاء أقل ما يمكن وأخذ أكثر ما يمكن ( باعتبار قيم الشخص الآخر ) هى أساس علاقات العميل السيئة ، وعلاقات العمل السيئة ، وعلاقات الائتمان السيئة ، وعلاقات التوريد السيئة ، والتكنولوجيا السيئة . فالحدود الممتدة للمناجح التماوئى محدودة بحيث لا تسمح بتخطيم الحوافز الذى تنطوى عليه هذه الفلسفة .

وذلك هو سبب الكثير من فشل التنظيم . فالحوافز القيمة لا تقدم ، أو هى لا يمكن أن تقدم ، لأن المساهمات المقابلة لها أقل قيمة .

وتطبيق هذه النظرية غاية فى التنوع والتعقيد ، وسوف أعطى مثالا تصويرياً من مجال علاقات المستخدمين ، فالسكفاية ممناها رفع النقود المعطاة إلى الحد الذى تصبح فيه ذات قيمة للمخدم وقليلة القيمة بالنسبة للمستخدم ، ثم إعطاء حوافز إضافية تكلف المخدم قليلا ، ولكن المستخدم يقدر قيمتها جداً ، وبعد ذلك رفض الذين لا يهبون المخدم إلا أقل ما يستطيعون . ويؤيد هذا القول بأن المخدم الناجح يحسن جزاء الرجال الناجحين ، والرجال الناجحون يبدلون الكثير من أجل المخدم الناجح إلا أنه فى كلا الحالين ليست كلمة « ناجح » تقدير الفرد لذاته ، على أنها مسألة شعور ، أو نوايا طيبة ، فالمقياس الصحيح هو السكفاية — أى الرضاء الشخصى .

وبقدر ما في نظرية الكفاية هذه من الغموض وعدم الإقناع — عندما تذكر في حدود العلاقات الاقتصادية المادية التي تزيد غموض الكثير من نواحي تبادل القيم — فهي على الأقل توحى بمحور الفكرة . على أنه في مجالات المنظمات السياسية ، والحكومية ، والدينية ، ومنظمات الشباب لا توجد لغة جارية معروفة لى تعبر عن هذه الفكرة . ومع هذا فإن الملاحظة الفاحصة والمقل كلاهما يؤيدان القول بأن العملية هي في جوهرها نفس الشيء . فبطريقة أو بأخرى في كل هذه المنظمات ، نجد الولاء الشديد والإخلاص العميق كليهما (اللازمين لما لزوماً أساسياً) أو الخدمات الأخرى المطلوبة للمنظمة ، هي مادة حيويتها وينبئ أن تكون . فالتدين يعطون القليل من الأشياء المطلوبة يمكنهم أخذ القليل من الأشياء التي يرغبون فيها . وكما تقول مودى D.L. Moody : « إن الجزء على الخدمة خدمة أخرى » — وهو تعبير عن اقتصاديات كفاية التنظيم في أعلى مستوياتها .

(ب) أما الجانب الخلاق في المنظمة فهو التنسيق . فمضان القائلين الصحيح لعناصر المنظمة كي تنتج المنافع هو أساس بقاء الأجهزة التعاونية . وتطلق عليه أسماء تقريبية عامة مختلفة كالإدارة الشاملة all-round management أو « وجهة نظر الإدارة executive perspective » أو « الإحساس العملي بالكل practical sense of the whole » . فهما تكن الكفاية التي نحصل عليها من عامل التوزيع ، فهي قد لا تستطيع — على الأقل في معظم الحالات — أن تصل إلى مجموع أكبر من مجموع الإسهامات التي يمكن الحصول عليها فردياً بدون تعاون . ولكي يعيش التعاون لابد له أن يخلق فائضاً surplus . وتنشأ ضرورة المحافظة في التوزيع عن احتمال أن يكون الفائض من التعاون — ولعله قليل في معظم المنظمات الفاشحة — لا يكفي ليسمح بالتبديد عن طريق الإنفاق أو الضياع ، وتتعطم المنظمة بهذه الحقيقة الواقعة . وإذن ٢٠ — وظائف الرؤساء

ففي معظم الظروف ، يكون نوع التنسيق هو العامل البالغ الأهمية في بقاء المنظمة .

وقد تصبح الرقابة على التوزيع مسألة تكنيك على مستوى عال من الرق بل إنه كثيراً ما يكون كذلك . أما الكفاية الإبداعية ( الخلاقة ) على العكس من هذا ، فمع أنها قد يدخل فيها ابتكار تكنيكات تنفج عنها — هي في جوهرها غير تكنيكية بطبيعتها . فالذي تتطلبه هو الإحساس بالأشياء ككل ، والإخضاع المستمر للأجزاء تحت الكل ، والتمييز بأوسع وجهات النظر للموامل الاستراتيجية من بين كل أنواع الموامل — كالوظائف الرئيسة الأخرى ، والتكنولوجيا ، والإقناع ، والحوافز ، والاتصال ، وكفاية التوزيع . وما دام أنه لا يمكن أن يوجد مقياس مشترك يميز به عن المفاضل الفيزيقية ، والبيولوجية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والشخصية ، والروحية الموجودة ، فإن تمييز الموامل الاستراتيجية للتعاون الخلاق تصبح مسألة إحساس ، مسألة شعور بالنسب ، بالملاقة البارزة بين التفاصيل المتناثرة ولكل .

هذه العملية الإدارية العامة ليست عقلية في جانبها الهام ، وإنما هي ذوقية أخلاقية . فزاولتها إذن تتضمن الإحساس بالكفاءة ، والشعور باللامعة ، وبذلك المقدرة التي تعرف بالمسئولية — التعبير النهائي عن تحقيق التعاون . وسوف تطف الفصل التالي على هذا الموضوع .

## الفصل السابع عشر

### طبيعة المسئولية الادارية

لقد كان أمراً لا يمكن تجنبه في مواضع كثيرة من هذه الدراسة أن نشير إلى اعتماد الفاعلية في المنظمات الرسمية على الاختيار الشخصي ، والادوافع ، واتجاهات القيم ، وتقديرات المنفعة ، ومعايير السلوك ، والمثاليات . ففي الفصل الثاني تجمعت كل هذه العناصر مع غيرها في فكرة « سيكولوجية الشخصية » التي أخذت مسلماً بها دون بحث في مصادرها . وفي الفصل الحادي عشر عن « اقتصاديات الحوافز » قلّمت هذه العناصر باختصار في علاقتها بالثريات والحوافز وبالاتباع كوسيلة لضمان نشاط المنظمة . وفي الفصل الثاني عشر عن نظرية السلطة ، كانت نفس العناصر داخلة في مناقشة النواحي الذاتية للسلطة . وفي الفصلين الثالث عشر والرابع عشر بخصوص عمليات القرار وردت الإشارة لهذه العناصر ذاتها فيما أسميناه في أحد المواضع « القطاع الخلقى أو الأدبى moral sector » . ثم في الفصل السادس عشر تضمنت فكرة « المنفعة » في علاقات الأشخاص بالمنظمة نفس جوانب الشخصية هذه .

ومع هذا فقد جاهدنا حتى الآن بكل ما نستطيع كي نتجنب النواحي الأخلاقية في التعاون ، حتى نستطيع أولاً أن يكون لدينا فهم عام لمبادئ تركيب وعمليات المنظمات . ولقد كان ثمة في هذا الاتجاه بالضرورة بعض التشويش . فالدراسة الدقيقة لتركيب المنظمة أو لسلطاتها الديمقراطية قد تؤدي إلى المبالغة في توكيد أحد أو بعض الجوانب الأكثر تكنيكية في التعاون . ومع هذا ، فالعادة أن غموض النواحي التركيبية وخفاء العناصر الفعالة تسوق المرء إلى أن يلجأ لفكرة « القيادة » كعامل له الأهمية الرئيسية في التعاون الإنساني . فالحدود

المفروضة على البيئة الفيزيكية ، وقيود التركيب البيولوجي للكائنات الإنسانية ،  
والشكوك والخاوف من نتيجة التعاون ، وصعوبات الفهم المشترك للهدف ،  
ودقة أجهزة الاتصال اللازمة للمنظمة ، والميول المفرقة للأفراد ، وضرورة  
إقرار الفرد للسلطة تقام من أجل التنسيق ، والدور الكبير للانقياع في ضمان  
الاتصاق بالمنظمة والخضوع لمطالباتها ، وتعقد وعدم ثبات الدوافع ، وهب  
انحياز القرارات الذي لا ينتهى... كل هذه العناصر التنظيمية — التي يجد  
العامل الأخلاقى فيها تمبيره الواقعى — على ضرورة القيادة ، وقدرة الأفراد على  
أن يستلموا قرار تعاونهم شخصياً عن طريق خلق الثقة في الفهم المشترك ،  
والثقة في أمل النجاح ، والثقة في الإشباع النهائى للدوافع الشخصية ، الثقة في  
تكامل السلطة الموضوعية، الثقة في تفوق الهدف المشترك كهدف شخصى لأولئك  
الذين يمهّدون بالسعى إليه .

ورغم هذا فافتراض أن القيادة — بمعنى العناصر الأخلاقية — هى العامل  
المشترك الوحيد الذى له ضرورته أو أهميته فى المنظمة هو من التضليل كافتراض  
أن تركيب وعمليات التعاون كافيان بدون قيادة . فكلتا النظرتين لا تمشى مع  
العقل والمنطق . فالتعاون المادى لا يمكن إلا فى داخل حدود معينة من نوع  
تركيبى ، كما أنه ينشأ عن قوى مستمدة من ( كل ) أولئك الذين يشتركون  
فيه . وفاعلية التعاون ليست فاعلية قيادة ، بل فاعلية التنظيم ككل . إلا أن  
هذه التراكيب لا يبقى لها وجود ، وهى عادة لا تظهر إلى حيز الوجود ، بل  
تنقصها الحيوية ، ولا يوجد تعاون مستمر ؛ دون خلق الثقة ؛ المؤثر الذى به  
يتسكن الجهاز الحى من الجهود الإنسانية من الاستمرار فى مبادلاته التى  
لا تنقطع لطاقات والإشبعات . فالتعاون — وليس القيادة — هو عملية  
الخلق والإبداع ، ولكن القيادة هى جهاز التفجير الذى لا غنى لهذه  
القوى عنه .

وللقيادة جانبان : أحدهما محلى ، فردى ، خاص ، مظهرى ، هو جانب

التفوق الفردى — فى القوة البدنية ، فى المهارة ، فى التكنولوجيا ، فى الإدراك ، فى المعرفة ، فى الذاكرة ، فى التصور والخيال . وهذا هو الجانب المباشر — الشديد القابلية للتغير فى الزمان والمكان ، للمرض للنمو عن طريق مواجهة الظروف ، والتعليم ، والتدريب ، البارز خصوصاً فيما يتصل بالمواقف المعينة ، النسبى ، القابل بسهولة نوعاً ما للتعدد ، للموضوعى نسبياً ، الأساسى فى العمل (الإيجابى) ، الذى يدعو للاعجاب ، والذيرة . وهذا أيضاً هو الجانب القفى فى القيادة . ونظراً لأهميته هذه ، فقد ورد ذكره مطولاً على سبيل التضمنين فى الفصل السابقة .

والآن سوف نقصر أفكارنا على الجانب الثانى من جوانب القيادة — الجانب الأهم ، الأكثر ثباتاً ، الأقل تعرضاً للتقدم النوعى ، الأكثر إطلاقاً ، الدائى ، الذى يمسك اتجاهات ومثاليات المجتمع ومؤسساته العامة . فهو جانب التفوق الفردى فى التعديد ، والصبود ، والمتابعة ، والشجاعة ، الذى يحدد (نوع quality) الفعل ، الذى كثيراً ما يستنتج مما (لم يعمل) ، من الإباء والامتثال ، الذى يدعو إلى الاحترام والإجلال . إنه الجانب من القيادة الذى تقصده عامة بكلمة « مسئولية » — الصفة التى تضى الوثوق والتصميم على السلوك الإنسانى ، وبعد النظر والثبات على الأهداف .

فليتنا فى هذا الفصل أن نتأمل العامل الأخلاقى فى التنظيم ، مركزين على جوانبه الخاصة بالقيادة والمسئولية الإدارية . وبإستثناء أحد الاعتبارات الهامة سوف نتجنب أى استقصاء للمصادر العامة البعيدة لأخلاقية أو سيكولوجية الأفراد ، سواء منها الفيزيولوجى ، وما كان ناشئاً من البيئة الفيزيائية ، أو من التأثيرات الاجتماعية ؛ وإن كنا لن نستطيع تفادى بعض اعتبارات طبيعة العمليات الداخلية للأفراد فى المواقف للبائثرة . أما الاستثناء الوحيد فهو رد فعل المنظمات الرسمية النوعية على سيكولوجية أو أخلاقية الأفراد الذين لهم

ارتباطات وثيقة وطويلة بها . إذ أن ( حقيقة ) ردود الفعل هذه تعتبر مبدأً رئيسياً من مبادئ عمليات التنظيم ، وبالتالي من مبادئ الوظائف الرئاسية . والقيادة والمسئولية الإدارية .

وإن عناصر القيادة وعملياتها لتجربى ملاحظتها وتجربتها بصعوبة كبيرة . وفى محاولتنا الآن أن نلقى الضوء على الموضوع من الضروري أولاً أن ننظر فيما نمنيه بالطابع الخلقى للأشخاص وطبيعة المسئولية الشخصية . وإذن فلا بد لنا أن ندمج بإيجاز فى شيء من الوصف النظرى التأملى للعمليات الباطنية التى لا يمكن إلا أن تتصور بالحدس — وبمساعدة الخبرة الذاتية — من الظواهر الخارجية ، وإن كانت هذه الأخيرة من أمور الخبرة الشائعة . ثم إننا سوف نذكر بعض الفروق المميزة للطعام فى الأخلاق ، والمسئولية ، والحالة الخلقية للأفراد . وسوف يؤدى بنا هذا إلى بيان بعض الفروق الهامة بين المراكز للأفراد كما تؤثر فيها الوظائف الرئاسية . وأخيراً فإننا سوف ننظر فى الوظيفة الرئاسية المعروفة « بالإبداع الخلقى *moral creativeness* كسمى تعبیر عن المسئولية .

## ( ١ )

سوف أصف الفكرة أو المفهوم الكامن فى عبارات « العامل الخلقى » ، « المنصر الأخلاق » ، « الأخلاقيات » بالنسبة لأغراضنا فى التعريف التالى :

الأخلاقيات *morals* هى قوى أو استمدادات شخصية من نوع عام وثابت فى الأفراد تميل إلى أن تكف ، أو تضبط ، أو تميل إلى الرغبات أو النزوات ، أو الميول الخاصة ، العاجلة ، غير المتوافقة ؛ وتقوى تلك التى تكون متوافقة مع هذه الاستمدادات . هذا الميل إلى كف ، وضبط ، وتعديل غير المتوافق .



وتقوية المتوافق من الرغبات ، والنزوات ، والميول العاجلة مسألة عاطفة ، وشعور ، وانفعال ، وتسلط داخلي ؛ أكثر من أن تكون مسألة عمليات أو تديرات عقلية ، وإن تكن هذه الميول في الكثير من الحالات خاضعة لتدبير العقل ، وفي بعض الأحيان للعمليات المنطقية . فإذا كان الميل قوياً وثابتاً فإنه توجد حالة المستولية .

وتنشأ الأخلاقيات عن قوى خارجة عن الفرد كشخص . وبعضها يستمد الكثيرون أنه يأتي مباشرة من مصدر علوي supernatural ، وبعضها يستمد من البيئة الاجتماعية بما في ذلك عموماً البيئة السياسية ، والدينية ، والاقتصادية ، كما أن بعضها ينشأ عن الخبرة بالبيئة الفيزيائية ، وعن الخصائص البيولوجية للتاريخ النوعي للتكوين phylogenetic history ، والبعض من السلوك التكنولوجي أو العادة . والكثير من القوى الأخلاقية يفرس في الفرد عن طريق التلميح والتدريب ، كما أن الكثير منها ينمو من خلال التشرب absorption ن البيئة — إن صح التعبير — عن طريق التقايد أو المهاراة مع الغير by imitation or emulation ، وربما أيضاً في الحالة السلبية — حالة انعدام وجود خبرة واقعية<sup>(١)</sup> .

ومن الملائم أن ننظر إلى هذه القوى الباطنة أو الاستعدادات العامة وكأنها قانون سلوك خاص يتركب من أوصاف إيجابية وسلبية . إذ بهذه الطريقة تصبح هذه القوى أسهل قابلية للتعبير اللفظي — وإن كانت الأخلاقيات بالتعريف بالحد لا يمكن أن تكون قانوناً code بالمعنى المادي ، بل ناتج إيجابي للوثرات المتجمعة على الأشخاص ، الظاهرة فقط من السلوك في المواقف الواقعية .

(١) مثال ذلك ، أن المرء يتردد في عمل أشياء من أنواع لا يملكها الآخرون ، ولم يسبق قط أن عملها أحد من قبل ، حتى حين لا يوجد سبب ظاهر لكونها لا ينبغي أن تعمل .  
(الزلف)

ومعنى هذا ، أنها ينبغي أن تستنتج من السلوك والأفعال في المواقف الفعلية ، وإلى حدما من الإنكسارات اللفظية للمشاعر .

وما قلناه الآن عن أصل الأخلاقيات يوحى بملاءمة التسليم بمدة مجموعات من الاستعدادات العامة أو القواعد الخلقية في نفس الشخص ؛ تنشأ عن مصادر مختلفة من التأثير ، وترتبط بعدة أنماط متفاوتة تمام التفاوت من أوجه النشاط . إذ معناه أن كل الأشخاص لابد أن يكون لديهم هذه القواعد الخاصة . ويتمشى هذا مع الفكرة المقبولة عموماً أن كل الناس العقلاء كائنات « أخلاقية » *all sane men are "moral" beings* . ويمكن التمييز عن هذه الفكرة بقولنا إن سلوك أى إنسان تحكمه في جزء منه قواعد أخلاقية خاصة متعددة . وماهية هذه القواعد هى التى تحدد مركزه الأخلاقى — الذى قد يكون بسيطاً أو معقداً ، عالياً أو منخفضاً ، شاملاً أو ضيقاً .

وليس المركز الأخلاقى والمسئولية هما نفس الشيء . فالمسئولية — كما عرفناها لأغراضنا الحالية — هى قوة قانون أخلاقى معين خاص على ضبط سلوك الفرد في مواجهة الرغبات أو النزوات القوية المتعارضة . مثال ذلك ، أنه قد يكون لدى اثنين من الأشخاص قواعد متباعدة في جوهرها فيما يتعلق بأحد مجالات النشاط للعينة ، ولكن القاعدة يكون لها سيطرتها فيما يختص بسلوك أحدهما في الظروف المكسبة *adverse* للباثرة ؛ بينما لا يكون لها سيطرتها فيما يتعلق بالآخر في نفس الظروف أو ما يشابهها . وبالنظر إلى هذه القاعدة ، يقال إن الشخص الأول مسئول ، أو لديه روح المسئولية ، أو لديه القسرة على تحمل المسئولية ، أما الشخص الثانى فلا .

وما دام أن جميع الناس لديهم قواعد أخلاقية خاصة عديدة — إن لم تكن كثيرة — فمن الممكن أن يكون أحد الناس مسئولاً فيما يتعلق ببعض منها وليس مسئولاً فيما يتعلق بما عداها . وأنا ألاحظ حالات يبدو فيها أن ذلك

صحيح ، إذا قصرنا النظر على القواعد الكبرى أو الرئيسية . مثال ذلك : قد يكون بعض الأشخاص على جانب كبير من المسؤولية فيما يتعلق بالواجبات الوطنية أو الدينية عموماً (وهي التي يشعرون نحوها أنها واجبات) بينما لا يتحملون قط مسؤولية فيما يتعلق بالتزامات العمل المادية (التي يشعرون أيضاً أنها واجبات أو التزامات obligations) . على أنه باستثناء القواعد الخلقية الصغرى أو غير المترتبة على قواعد أساسية ، يبدو من الصحيح عموماً أن الرجال الذين يتقربون المسؤولية في ناحية كبرى من النواحي هم كذلك أيضاً في النواحي الأخرى ، بمعنى أن لديهم القدرة عامة في الظروف المماثلة للسلوك المتوافق مع مشاعرهم ومعتقداتهم الثابتة . والنقطة المهمة هنا هي أن الأشخاص ذوي المركز الأخلاقي المرتفع قد تضيف رقابة قواعدهم الأخلاقية عليهم ، وحينئذ يكونون غير مسئولين نسبياً — والعكس بالعكس .

وهناك أشخاص كثيرون يكونون مسئولين بشرط أن تكون المسائل التي يواجهون بها ذات مطابقة أو عدم مطابقة بسيطة للقواعد الأخلاقية الخاصة . إلا أنه إذا وجدت قواعد خاصة عديدة أو كثيرة تحكم سلوك الفرد ، فالتصرفات الخاصة أو المواقف الواقعية يحتمل أن تنطوي على صراعات بين القواعد ، بمعنى أن الرغبة أو النزوة impulse قد تكون متوافقة تماماً مع قاعدة ما ، ولكنها غير متوافقة مع قاعدة أخرى . والحقيقة أن إحدى القواعد قد تقوى الرغبة أو النزوة ، وقد تبرزها ، عندما يكون العكس صحيحاً بالنسبة لقاعدة أخرى . وهذا موقف مألوف في السلوك يفطر إليه الفرد على أنه خاص تماماً ، وسوف يلى التمثيل لذلك فيما بعد .

وعندما توجد مناسبات يمكن أن تنشأ في ظلها الصراعات بين القواعد ، فقد يحدث أن تكون إحدى القواعد الموجودة قاعدة متفوقة أو متسلطة . وفي هذه الحالة لا توجد عادة صعوبة شخصية خطيرة ، ولا يكون التفاعل في العادة

شاعراً بالصراع ، فالقاعدة للسلطة هي القاعدة التي تتحكم في مجريات الأمور .  
وربما انطوى التصرف على عدم توافق من وجهة نظر للملاحظ الخارجى فقط ،  
وفى مثل هذه الحالات تكون المشكلة الشخصية فى أقصى ما تكون مشكلة  
أمانة وإخلاص ، أو مشكلة احتمال الانتهاك الظاهر للتوافق .

ومع هذا ، فعندما يكون للقواعد مفعولها أو قوتها للتمادة فى جوهرها  
— فبما يتعلق بالموضوع ذاته — فإن صراع القواعد يصبح مسألة شخصية  
خطيرة ، وقد تكون نتائج مثل هذا الصراع على ثلاثة أنواع : (١) إما أن  
يحدث شلل فى التصرف ، يصعب توتر انفعالى ، وينتهى بفوق من الإحباط ،  
وسد الطريق ، والتشكك ، أو بفقدان البت وانعدام الثقة ؛ (٢) وإما أن يحدث  
التوافق مع أحد القواعد وانتهاك ماعداها ، بما يؤدى إلى الشموخ بالإثم ، وعدم  
الارتياح ، أو عدم الرضا ، أو فقدان الاحترام الذاتى ؛ (٣) وإما أن يوجد تصرف  
بدليل يشبع الرغبة أو النزوة أو الليل المباشرة ، أو يفرض قاعدة معينة ومع هذا  
تتفق مع ماعداها من القواعد . فإذا كان للوقف الثانى — موقف عدم التوافق .  
مع قاعدة واحدة — هو الحل أو القرار ، وتكرر صرات كثيرة ، فستكون  
النتيجة تحطيم القاعدة الأخلاقية — إلا أن تكون قوية جداً وحيويتها مستمرة .  
يفعل التأثيرات الخارجية للمستمرة . أما حينما يتم حل الصراع عن طريق إحلال  
تصرف جديد محل التصرف الذى كان ممدداً فى الأصل ؛ فإن كل القواعد تتقوى  
بالمخبرة ؛ إلا أن مثل هذا الحل كثيراً ما يتطلب قدرة تخيلية بناءة . والطريق  
ينهى أن « يعبد » لمواجهة كل الاحتياجات .

## ( ٢ )

وقد ينظر إلى بعض القواعد الأخلاقية الخاصة على أنها شائعة بالنسبة  
لأشخاص كثيرين ؛ بينما البعض الآخر شخصى أو خاص بالنسبة للأفراد

أو أعداد صغيرة نسبياً من الأشخاص . وليس إلا حين تكون القاعدة شائعة جداً حتى يحتمل أن تدرك بوصفها « أخلاقية » — أى قاعدة عامة . وفي الولايات المتحدة عموماً هذه القواعد فقط والقواعد المستمدة من الكنائس المسيحية أو للطبقة في الدهن منها يمكن اعتبارها القانون الأخلاقى أو القواعد الأخلاقية . إلا أن ثمة قوانين عامة أخرى ذات أهمية كبيرة ليست معروفة بهذا القدر من العمومية . مثال ذلك تلك التى تنصل بما يعرف بالسلوك الوطنى أو تحكم هذا السلوك — بمعنى التزامات أو واجبات المواطن . وثمة قوانين أخرى تتعلق بالسلوك التجارى تشملها كلمة « تكامل integrity » . وهناك غيرها يتعلق بالمادات الأخلاقية manners والسلوك الاجتماعى الخ . وتتلاقى هذه القوانين فى الكثير من الاعتبارات ؛ فنثلاً « لا ينهى أن نسرق » قاعدة أخلاقية عبرية ، ومسيحية ، وأخلاقيات حكومية ، وأخلاق تجارية ، وسلوك اجتماعى طيب . إلا أنه من بعض الاعتبارات لا تتلاقى هذه القواعد ، وقد تتصارع . ولضرب مثالاً لذلك أن المقامرة ممنوعة فى الأخلاقيات الحكومية ، لكن ليس فى الأخلاقيات المسيحية فيما اعتقد إلا أن يكون ذلك بالتفسير غير المباشر ، كذلك فهى ليست ممنوعة بمعايير السلوك الاجتماعى التى نلاحظها عموماً .

فالقواعد التى يشجع اعتبارها ذات أهمية أو سيطرة هى تلك المنبثقة أكثر من جانب الجمهور . ولا جدال فى أن مجرد حقيقة كونها متبعة من الجمهور لها أثرها على السلوك بوجه عام — ولو أن السلوك المتأثر ليس بالضرورة فى اتفاق مع مثل هذه القواعد العامة . وأكثر من هذا ، فليس يترتب على كون هذه القواعد ذات آثار هامة أن تكون لها السيادة أو أن تصبح أم القواعد عند أغلبية الأفراد أو حتى عند أى فرد واحد . مثال ذلك أنه كثيراً ما يلاحظ أن شخصاً ما يمثل لقواعد المسيحية المنبثقة من الجمهور وكذلك لقواعد الأخلاقية الوطنية ، وسلوكه لا شك أنه يعدل بهذه الحقيقة ، ولكنه مع هذا تحكمه بصفة

أساسية — في ظروف كثيرة — قاعدة مستمدة من التنظيم الذى هو أكثر ارتباطاً به . وفى حالة الصراع تكون هذه القاعدة هى الغالبة . فعمل الأشياء بالطريقة « الصحيحة » قاعدة ( أخلاقية ) غالبة فى العمل المتخصص للكثير من الميكانيكيين فى الأشغال الدقيقة ، والموسيقيين ، والفنانين ، والمحاسبين ، والمهندسين — على سبيل المثال . فلا يحكم سلوكهم فى حالة الصراع أى قانون آخر على الأرض ، وإن السيادة أو السيطرة والفلبة لتكون كاملة بحيث إنهم لا يكونون شاعرين بالصراع إلا ربما بعد الحادثة التى نشأ عنها . وحتى فى ذلك الوقت إن يدركوا أو يمتدحوا بشئ إلا بوجود عدم اتفاق ظاهرى ، قد يكون من الصعب أو المحير تبريره . والنظر إلى هذه السيطرة ك مجرد حادث عرضى بالنسبة للعادات النفسية فيه تضيق للفرض . فى هذه الحالات لانكون المسألة مسألة عمليات أحسن أو أسوأ ، أو عمليات أدنى أو أعلى — أى حكم يتوصل إليه بطريقة عقلية . إنها مسألة صواب أو خطأ بالنسبة للأخلاق ، فى الشهور العميق ، والافتناع الباطن لا جدال فيه ؛ انفعالى — لاعتلى — فى طبيعته .

ويدرج رأى الشائع فى محيط القواعد الأخلاقية الهامة تلك القواعد التى هى أكثرها مزاوله من جانب العامة ، واعتقاداً فى سيادتها الاجتماعية الأكبر ؛ كما ينبذ كل القواعد الأخرى ، مطلقاً عليها أسماء عديدة ؛ مثل : الاتجاهات ، التأثيرات والخصائص السيكولوجية ، المايير التكنولوجية ، السياسة . وبهذه الطريقة يخفى حقيقة كون هذه الأخرى هى من نفس طبيعة الأولى — حتى ولو كانت من أصل أو ذات أثر مختلفين . ومن هنا فنعن مسوقون بطريقة غامضة للتفكير فى المسئولية على أنه لا وجود لها إلا عندما يكون ثمة تطابق وثيق مع القواعد العمومية ؛ وأن نعتقد — إذا لم نلاحظ التطابق مع مثل هذه القواعد — أن ذلك دليل على انعدام المسئولية . وإذن فلو أن القواعد غير المعترف من جانب الملاحظ بأهميتها الاجتماعية — بل قواعده هو الخاصة بدلاً من ذلك — كانت

هى الميار ، فسوف يسكر هذا النوع من المسئولية عندما يرى عدم تطابق قواعده الخاصة مع غيرها . وبهذه الطريقة يستولى حكم الرغبة فيه وعدم الرغبة أو الأفكار المريضة فى الأخلاق على التقدير الشائع للمسئولية . ويختلط تقدير الحالة الخلقية بالأهلية للمسئولية .

وعلى سبيل المثال ، أعرف رجالاً أخلاقهم فى مجلتها لا أستطيع أن أذهب إلى الاعتقاد فى كونها من الناحية الخلقية أدنى من أخلاقى . ولكن هؤلاء الرجال يستعدون على انتباهى - وأحياناً على إعجابى - لأنهم يتمسكون بمبادئهم تمسكاً صارماً فى مواجهة الصعوبات الكبيرة ؛ بينما لاحظ أن كثيرين غيرهم ممن أخلاقهم «أعلى» لا يتمسكون بمبادئهم عندما قد لا يبدو من الصعب التمسك بها . والرجال من النوع الأول لديهم شعور أسمى بالمسئولية من أولئك الذين لديهم - كما أنظر إليهم - معايير خلقية أعلى ، فالمسألة إذن أن المسئولية هى خاصية الفرد التى بها تصبح أية أخلاقيات موجودة فيه لما فاعليتها فى سلوكه .

ولنطبق هذه التعريفات والملاحظات بمثال يسهل إدراك نوعيته فى الخبرة الجارية . المستر أ مواطن من ماساتشوستس ، وعضو فى كنيسة المعمدان التى نصرته ، والده ووالدته على قيد الحياة ، وله زوجة وطفلان ، وهو خبير ميكانيكى . يشغل فى محطة طلبات تابعة لوابور مياه هام . ولنرض التبسيط نكتفى بهذا القدر من الوصف . فتحن ننسب له عدة قواعد أخلاقية : الأخلاق المسيحية ؛ والمبادئ الوطنية التى للمواطن ، ومبادئ التزامات أسرته ، ومبدأ خبرته الميكانيكية بالآلات - المبدأ المستمد من التنظيم الذى يرتبط به فى عملية وابور المياه . وهو ليس شاعراً بهذه المبادئ - بل إن هذه التجريدات العقلية جزء من « تركيبه » هو ، غرسها فيه أسباب ، وقوى ، وخبرات ؛ إما أنه قد نسيها ، أو أنه لم يدركها قط فى مجلتها . أما ما هى هذه بالضبط فى حقيقتها

فأحسن ما يمكن استنتاجها بالتقريب فقط من أمثاله وتصرفاته ، وحبذا وهو واقع تحت ضغط . فليس لديه أية فكرة فيما يتعلق بترتيب أهمية هذه المبادئ ؛ مع أنه لو أجبر ففعل ما قد يقوله أن يكشف عن أن قانونه الدينى هو الأول فى الأهمية ، إما لأن لديه بعض الإدراك العقلى له ، أو لأنه هو المسيطر من الناحية الاجتماعية . ومع هذا ، فسوف أخاطر بافتراض أن ترتيب أهميتها هو على النحو التالى : مبدأ فيما يتعلق بإعالة وحماية أطفاله هو ، مبدأ التزاماته تجاه واپور اللياه ، مبدأ كأحد العاملين الماهرة ، مبدأ فيما يتعلق برأديه ، مبدأ الدينى ، ثم مبدأ كموطن . فمن أجل أولاده لامنح من أن يقتل ، ويسرق ، ويفش الحكومة ، وينهب الكنيسة ، ويترك واپور اللياه فى اللحظة الحرجة ، ويشوه العمل بقصره . وإذا لم يكن أولاده صلب للوضوح مباشرة ؛ فسوف يضعى بالمال ، والصحة ، والوقت ، والراحة ، والسعادة ، وشهادة المحكمة ، والالتزامات الكنيسة ؛ لى يظل واپور اللياه دائراً . وفيما عدا أولاده وواپور اللياه يستحيل وجود ما يفرضه على أداء عمل ميكانيكى مشوه ، ولا يعرف كيف يفعل ذلك . وفى سبيل رهاية وأديه سوف يكذب ، ويسرق ، ويصل أى شىء آخر ضد مبادئه كموطن ، أو ضد مبادئه الدينية . أما إذا أمرته حكومته شرعياً بخرق مبادئه الدينية ، فسوف يذهب إلى السجن قبل أن يفعل ذلك . ومع كل هذا ، فهو رجل مسئول جداً ، فليس فقط أنه يلزم ضغط غير عادى عليه لجلده يخرج على أى من مبادئه ؛ بل أنه حين يواجه بمثل هذا الضغط يبذل جهداً كبيراً لإيجاد حل يكون متوافقاً معها جميعاً . ولكونه يبذل مثل هذا الجهد وهو قادر عليه فقد نجح فيما مضى . وما دام هو رجلاً مسئولاً جداً ، فحين تعرف مبادئه ؛ يمكنك بحق أن تعلم أن على ما سيمعله فى نطاق واسع نوعاً من المواقف والظروف .

فإذا افترضنا حينئذ وجود عامل تشييت واحد ، وهو تماطى للشروبات الروحية ، إذن لحدث تغير كبير . إن «صاحبنا» يصبح أقرب إلى عدم المسئولية .



إن تماطى السكحول لا يلمق أياً من مبادئه ، ولكن مع هذا ، فبسببه هو يهمل الأطفال ، ويقصر في عمله ، ويعنى من مسؤوليته عن واپور المياه كشخص لا يمكن الاعتماد عليه ، ويميش والدهاء على الضمان الاجتماعى ، ويسرق للحصول على الشراب ... الخ الخ . إنه غير مسئول ، ولكن حتى الآن لا تزال مبادئه هى هى . وإنه ليذهب إلى حد القفال فى سبيلها فى حالة التعدى . حتى ولو أنه مخور . وأخلاقياته الآن هى كما كانت من قبل . فهو يعتقد بإخلاص أن سلوكه كله قد أصبح معيباً ، ويعانى ألم الضمير بحق عندما يكون ساكناً ، ولكنه رغم هذا غير مسئول .

وقد يبدو لبعض القراء أن من المبالغة تسمية الإخلاص لوابور المياه قانوناً أخلاقياً . إذ يظهر أن الكثير من الأشخاص غير شاعرين بقسوة هذه القواعد أو المبادئ المستمدة من الارتباطات التنظيمية . ولكن التنظيمات تتوقف إلى حد كبير على هذه المبادئ الأخلاقية . وأنا أذكر عامله تليفون تقوم بعملها فى مكان ناء كانت تستطيع منه على البمد أن ترى المنزل الذى ترقد فيه أمها مريضة . وكانت حياتها قد انقضت فى العناية بأمها وإقامة هذا البيت لها . ولكى تحقق هذا اختارت أن تعمل فى هذا المكان بالذات ، مضحية بكل المزايا الأخرى . ومع هذا فقد لازمت لوحنتها لم تفارقها وهى ترى بعينها منزلها تلثمه النيران<sup>(١)</sup> . لم يحكم سلوكها أى قانون — عام أو تنظيمى له مفعوله المعروف فى مثل هذه الظروف . ولا شك أنها قد خرقت بعض هذه المبادئ كما خرجت على بعض مبادئها الخاصة . ومع هذا فقد أظهرت « شجاعة خلقية » نادرة فى التوافق مع قانون مغلطها — إن صح القول — وهو الالتزام الخلقى بعدم اختطاع الخدمات التليفونية . وتلك مسئولية على مستوى عال فيما يتعلق بهذا المبدأ أو القانون .

---

(١) كانت الأم قد ألفتت .

هذه الأمثلة تبين فائدة النظر إلى العلاقة بين الجزاء على المبدأ وبين المسؤولية . فبمض المبادئ — نظراً لكونها الأثر المترافق للمبادئ ، والرأى العام ، و « الحالات العقلية » الماثلة في المجتمع ، والتنظييات غير الرسمية من الحبحم الكبير أو الصغير ، ليس لها عادة جزاءات معينة مرتبطة بها تساند قوتها الخلقية . والبعض الآخر ينشأ عن الخبرة والاحتكاك بالمنظمات الرسمية . وكثيراً ما يكون لهذه جزاءات معينة ترتبط ببعض تفاصيل السلوك اللازم لها . فمثلاً : مهدياً المواطنة code of citizenship تدعمه إلى حد ما عقوبات على الخروج عليه أو الفشل في التوافق معه . والمبادئ المتصلة بالمنظمات الصناعية تدعمها في جانب منها احتمالات الفصل من العمل الخ . ويمكن القول إن هذه الجزاءات تساعد على إقامة المبادئ — لا المسؤولية . وإذن فحين يكون التوافق مكفولاً عن طريق الخوف من العقوبات ، فالذى يعمل عمله ليس العامل الأخلاقى بالمعنى الذى نعامل به اللفظ هنا ؛ بل مجرد المفريات أو الحوافز السالبة . وفى العمل ، كثيراً ما يكون من المستحيل — بل عادة من المستحيل — أن تميز أسباب التوافق ، إلا أن من المفهوم تماماً أن المواطنة الصالحة مثلاً — لا يمكن اكتسابها بمثل هذه المفريات الخاصة . والمتطلبات السميكة وحدها التى تعمل بهرف النظر عن أنواع العقاب أو الثواب الخاصة بها ، هى التى تتكون مادة المسؤولية .

وقانون الأخلاقيات الخاص الذى يستمد من التنظيم الرسمى المحدد هو أحمد جوانب ماسبق لنا أن أسميناه باسم : « شخصية المنظمة organization personality <sup>(١)</sup> » . كما أنه أيضاً أحد جوانب « منطقة عدم الكثرة zone of indifference <sup>(٢)</sup> » . فالذين ليسهم ارتباط قوى بالمنظمة

( المؤلف )

( ١ ) انظر رقم ب من الفقرة ٢ الفصل السابع .

( المؤلف )

( ٢ ) انظر رقم ب من الفقرة ٤ الفصل الثانى عشر .

— مهما يكن من أمره — من المحتمل أن يكون لديهم مبدأ أو مبادئ مستمدة منه إذا كان انضمامهم لها قد استمر طويلاً . أما ما إذا كان يبدو عليهم الشعور بالمسئولية فيما يتعلق بهذه المبادئ فيتوقف على القدرة العامة على تحمل المسئولية وعلى مكانتها في دائرة المبادئ الشخصية .

ومن هنا — فإن تقبل الفرد لأحد الأوامر أو المتطلبات من جانب المنظمة — أعنى بمباراة أخرى مسألة ما إذا كان يرضى عليها صفة السلطة — مسألة معقدة جداً . فهي تتوقف على أثر الأمر كعاقب إيجابي أو سلبي ، كما تتحور من الجزاءات — إن وجدت — الموجودة في إنكار عنصر السلطة فيها ، تتوقف على ما إذا كان الفرد لديه أو ليس لديه قانون أخلاقيات مستمد من المنظمة ، على ما إذا كان ثمة صراع بين مبادئه فيما يتعلق بالاحتياجات أو المطالب النوعية الخاصة ، وعلى مدى ما لمبدأ المنظمة من أهمية في مقارنته بالمبادئ الأخرى . ثم على شعوره بالمسئولية ، وهكذا . فإذا كان الشعور بالمسئولية ضعيفاً بوجه عام ، فالصراع بين المبادئ لا يكون له أهمية ، ولكن الحوافز والجزاءات النوعية تكون هي المهمة . أما إذا كان الشعور بالمسئولية قوياً ، فسوف ينتهي صراع المبادئ إلى إنكار السلطة إذا كان مبدأ المنظمة هو الأقل أهمية ، كما أن الحوافز النوعية أو الخاصة ، ستكون عادة في هذا الموقف مؤثرات غير ذات أهمية .

ويختلف الأشخاص ليس فقط من حيث النوع والأهمية النسبية لمبادئهم الأخلاقية ، أو من حيث شعورهم بالمسئولية تجاهها ، أو من حيث أثر الحوافز ؛ بل أيضاً بسبب الاختلافات الشاسعة في (عدد) المبادئ التي تحكم سلوكهم . وثمة أسباب كثيرة لهذه الاختلافات في العدد . وكمثال لذلك ، الأشخاص الذين يسكنون في مكان ويعملون في مكان آخر ، أو الأشخاص الذين يسكنون في أماكن مختلفة في المواسم المختلفة ... هؤلاء من المحتمل أن يكون لديهم مبادئ

أكثر من أولئك الذين هم أكثر ثباتاً في المكان . لكن ربما كان السبب الرئيسي في تفاوت عدد القوانين أو المبادئ الخلقية اختلاف عدد المنظمات التي يرتبط بها الأفراد . فأغلب الأشخاص الذين يعيشون ويعملون في المزارع من المحتمل أن تكون لديهم ارتباطات بالمنظمات أقل نسبياً . أما الكثيرون من سكان المدن والمواضع فلديهم ارتباطات هامة عديدة — إلى جانب عدد آخر من الارتباطات أقل أهمية ، ولبعض الأفراد من كل هذه الارتباطات القدر الكبير .

والفروق في عدد المبادئ الأخلاقية للأفراد هي ذات دلالة كبيرة . إذ أن سرعات المبدأ ستزيد — أغلب الظن — بزيادة عدد المبادئ ، وربما بشيء أشبه بالتنويع الهندسية . ولتأخذ على سبيل المثال مسألة تافهة نسبياً ، هي الصراعات فيما يتعلق بالتأمينات ، والاجتماعات ... الخ . التي تؤدي وحدها إلى قرارات فمالة للرجال المسؤولين من حيث الواجبات النسبية ، وزيادة هذه الصراعات أكثر سرعة من عدد مثل هذه الواجبات . وهي مواقف يحدث أن تكون خطيرة تماماً ، وذات شدة لا يمكن قط تجاهلها — كما يشهد بذلك الكثيرون .

من الجائز أن بعض الأشخاص — وإن كان لديهم أخلاقيات ممقدة تماماً — قلما يصابون بالصراعات لأنهم غير نشيطين أو إيجابيين . ولعل ذلك صحيح بالنسبة للمحايين إلى المماش — مثلاً . فالصراعات يبدو أنها نتيجة التعقد الخلقى والنشاط الفيزيقي والاجتماعي .

والمعضلات التي تنشأ عن الصراعات المتعددة تنطوي بوجه عام على واحدة على الأقل من النتائج الآتية : إما التدهور الخلقى العام ، الذي يبدأ بالإحباط وعدم البت في الأمور ؛ أو تناقص الشعور عمومًا بالمسؤولية ، مما يظهر في الليل إلى ترك القرارات تتوقف على الصدفة ؛ تمحدها عوامل خارجية وغير ملائمة ، أو الضغوط

المرضية ، أو التحول الدبر إلى موقف أقل فاعلية . ومن ثم تقل فرص الصراع ، أو يزداد نمو القدرة على تجنب الصراعات ، للدور « بإيثار العافية » ، « والبعد عن الوقوع تحت الإغراء » و « الهرب من المسئولية » ، أو كذلك تنمية القدرة على إنشاء معايير مكافئة تشبع الرغبات أو الاحتياجات للبائسة ، دون الخروج على أية مبادئ . وإذا ما اتخذ هذا التصرف الأخير ؛ فلا شك أنه يزيد من الشعور العام بالمسئولية ، وربما يرفع عادة من المركز الأخلاقي للفرد ، ولسكنه يتطلب غزارة مورد ، وقوة طاقة ، وسعة خيال ، ومقدرة عامة .

وبالجملة ؛ فإنه لا الرجال ذوو الشعور الضعيف بالمسئولية ولا الرجال ذوو القدرة المحدودة يمكنهم الصمود أو تحمل عبء الالتزامات الكثيرة من أنواع مختلفة في نفس الوقت . وإذا ما « حملوا فوق طاقتهم » ، فسوف تنصطب إما القدرة ، أو المسئولية ، أو الأخلاقية ، أو الثلاثة معاً . وعلى العكس ، لا تستطيع حالة تعقد الخلق ، وسعة النشاط ، وكبر المسئولية ، أن تستمر بدون القدرة المناسبة معها . ولا أتردد في تأكيد أن أولئك الذين اعتقد أنهم رؤساء أقدر وأفضل من غيرهم ، يرون جنائية كبرى في إغراء أو دفع الرجال ذوي الخلق اللطيف ، والشعور الكبير بالمسئولية إلى مراكز فضالة تتجاوز بكثير قدراتهم الفنية . فما لم يمكن أن تنعكس العملية في الزمن ، فالنتيجة هي الانهيار . وفي الحالات للشكوك فيها — التي هي كثيرة الحدوث — يكون خطر مثل هذه النتائج فيما اعتقد منظوراً إليه عموماً من جانب هؤلاء الرؤساء على أنه من أهم عثرات قراراتهم .

### (٣)

والمرکز الإدارية (١) تنطوي على أخلاقيات مقننة ، (ب) وتتطلب قدرة فائقة على تحمل المسئولية ، (ج) في ظروف الممل والفاعلية التي تستلزم ،

( د ) قدرات فنية عامة وخاصة متناسبة في القدر كاملاً أخلاقى ، وقد تضمنت هذه جميعها المناقشات السابقة ؛ وما يلزم وجوده إلى جانبها ، ( هـ ) ملكة بث creating الأخلاق فى الآخرين . ومن اللازم الآن إعادة ذكر ما سبق لنا بيانه ، والتوسع فيه وتطبيقه فيما يطلق بالمنظمات الرسمية ، وبالإعفاء من الوظائف الإدارية .

١ - لدى كل رئيس - فى استقلاله عن المركز الذى يشغله - مبادئ خلقية شخصية . وحين يوضع الفرد فى مركز رئاسى ( إدارى ) ؛ فإنه سرعان ما تاقى على عاتقه - رسمياً على الأقل - مبادئ ( إضافية ) عديدة - هى مبادئ المنظمة . ومبادئ المنظمة هى ذاتها فى معظمها من خلق قوى غير محسوسة ، ومؤثرات ، ومزاوالات متتادة لا بد من تقبلها فى جملتها . وهذه المبادئ مختلفة تماماً من منظمة لأخرى - بوصفها نتيجة حالتها ومركزها - الأعلى : كما فى حالة الحكومات والكنائس ، أو التابع ، الثانوى ، الخاضع ، ووفقاً لأغراضها - من تربوية ، أو صناعية ، أو تجارية ، أو سياسية ، أو رعاية- شباب ، أو حكومية ، أو دينية ... الخ وكذلك من حيث تكنولوجياتها .

وحسبنا فيما نحن بسبيل توضيحه الآن أن نأخذ منظمة صناعية افتراضية ، ثم نتصور حالة رئيس إدارى لأحد أقسامها المسماة . فبمبادئ المنظمة . organization codes التى ينبغى عليه أن يتوافق معها هى : ( ١ ) قانون الحكومة كما ينطبق على شركته ، من قوانين عامة وعقود قانونية تجارية الخ ( ٢ ) الغرض للمهدف العام والطرق العامة بما فى ذلك النظم المقررة للسلطة الموضوعية ، ( ٣ ) المهدف العام لقسم الذى يرأسه ، ( ٤ ) المعايير الخلقية ( أو الأدبية ) العامة لمؤسسه ، ( ٥ ) الحالة الفنية فى جملتها . technical situation ( ٦ ) مبدأ التنظيم الرئاسى غير الرسمى ؛ بمعنى أن السلوك الرسمى له سوف يكون سلوك ( الجنتمان ) كما يفهمه أعضاء الجماعة ، وأن السلوك الشخصى سيكون .

كذلك أيضاً ، (٧) للهدأ الذى تتضمنه عبارة « مصلحة المنظمة ككل  
« the good of the organization as a whole » (٨) مبدأ التنظيم غير  
الرسمى للقسم ، (٩) الاحتياجات الفنية (التكنيكية) للقسم في مجموعه . وكثيراً  
ما توجد مبادئ غير هذه ، ولكن هذه تكفى كثال .

واسوف يتضح تماماً من هذه المناقشة الوجيزة ، ودون حاجة إلى تأمل  
المنظمات الووعية أو الخاصة ، أن الرئيس الإدارى — بفضل مركزه — يصدر  
عن أخلاقية أكثر تعقيداً مما يكون له فى أى مكان آخر . ومع ذلك فإن هذا  
التعقيد ليس خاصاً بالرؤساء ؛ فالرؤساء ، والرجال المهنيون executives and  
professional men كلاهما يختلفون كطبقة عن غير الرؤساء ، وغير المهنيين  
كطبقة من حيث إن ظروف مراكزهم تفرض عليهم مبادئ إضافية عديدة .  
وهذه أساساً لاشخصية في مضمونها ، ويمكن لمظم الفاعليات الرسمية أو المهنية  
أن تجرى دون تدخل من جانب للمبادئ الخاصة الخاصة . ومن ثم فإن تعقد  
مراكز الفرد الأخلاقى ربما لا يزيد بنسبة زيادة الإضافات الناشئة عن التنظيم  
والوظائف المهنية . لكن لا مفر — فى أوقات مميصة — من أن يعلو القمل  
أو الحاجة فعلاً على المدى الكامل كله ، وحينئذ نقول إن الشخص لا يستطيع أن  
يفصل سلوكه الرسمى أو المهنى عن أخلاقياته الخاصة . وعندما تظهر مثل هذه  
الحالات ، نكون بإزاء متكافئين هما : إما الخروج على أخلاقيات المراء الشخصية ،  
أو القسلى فى الالتزام الرسمى أو المهنى . كذلك فإن التسليم أو التحول عن  
الموقف كثيراً ما يكونان الحل الذى نسمح به الظروف « بطريقة مشروعة » .  
والنتيجة إذن هى صيانة التكامل الشخصى . ومع هذا فمتدما يكون التسليم أو  
القرار فى ذاتها عملاً لا أخلاقياً جداً — كما هى الحال فى بعض الأحيان — فإنه  
يتمثل وقوع مأساة . وتكون عقوبة انضمام القدرة على تجنب أو إبعاد فعل  
بدل قاسية فى بعض الأحوال .

أما ما تفرد به الوظائف الإدارية مع هذا فهو أنها أيضاً تفرض ضرورة بث للبادئ الأخلاقية *creating moral codes* . وهكذا يضيف التنظيم — في حالة الرؤساء — إلى المشكلة الأخلاقية للأفراد عموماً ؛ زيادة هائلة من التقيد الخلقى ، ومقاييس للمسئولية ، ووظيفة خلق الفاروق الخلقية . والأخيرة هذه طابع مميز للعمل الإداري ، وسنناقشها فيما بعد .

ب — أما القدرة على تحمل المسئولية *capacity of responsib.* فهي القدرة على أن تتحكم في اللزوم بإصرار للبادئ الأخلاقية — في مواجهة النزوات والرغبات ، والليول العاجلة غير للتوافق ، وفي توجيه الرغبات ، أو الميول التي هي متمشية مع هذه للبادئ . والكلمة المداخلة التي نطلقها على أحد جوانب هذه القدرة هي « يمكن الاعتماد عليه » *dependability* التي نعني بها أنه — متى عرفنا مبادئ الشخص — أى متى كنا على علم « بطبعه » *character* . فإننا نستطيع بحق أن نقبأ بما يحتمل أن يفعله أو ألا يفعله — في الكثير من الظروف والأحوال عادة .

وفي كل أنواع المنظمات — لا فرق بينها تقريباً — يوضع الأشخاص ذوو القدرة الإدارية ابتداءً في مراكز إدارية من الدرجة الدنيا . إذ هنالك تثبيت حقيقة الشعور بالمسئولية . وظروف هذه المراكز من الدرجة الدنيا هي ظروف التقيد الأخلاقي المحدود نسبياً وربما حالات فاعلية أدنى نوعاً ما . فالفرق الرئيسي بين الرتب الأدنى والأعلى ليس في القدرة على تحمل المسئولية ، بل في حالة التقيد الخلقى . وبعبارة أخرى إن المراكز العليا تفرض مسئوليات أكثر كما يقال بحق أحياناً كثيرة ، ولكنها لا تتطلب شعوراً أكبر بالمسئولية بدرجة هامة .

ج — وظروف العمل الإداري عموماً هي ظروف النشاط الكبير ..



وليس ذلك واضحاً لأن كلمة « نشاط » activity تشير بأكثر مما ينبغي إلى العمل للمادى . إلا أن من الواضح أنه كلما علا المركز كان تعرض شاغله أكثر للعمل المفروض عليه من جهات متعددة ، المؤدى إلى نشاط اتخاذ القرارات . وزيادة هذا النشاط ليست في النواحي العملية متناسبة مع مستوى المركز ؛ لأنها إنما تضبط بطريقة عقلية مدبرة . وهى ضرورة سبق أن أشرنا إليها في الفصل الثالث عشر عن « بيئة القرار » حيث تعرضنا لذكر بعض الوسائل التى بها يتفادى الانهيار .

د - والقدرة على تحمل المسئولية هى في الرتب الإدارية عامل ثابت نوعاً ، أما الميل من جانب النشاط للزيادة باتساع مجال المركز الوطنى فهو غالباً الغير الذى يمكن ضبطه . ومع هذا ، فإن الزيادة في تمعد الظروف العقلية ليست قابلة للضبط من جانب الشخص المختص ؛ حتى إنه برغم رقابة الفاعليات ( ضبط نواحي النشاط ) يزيد العبء من الصراعات العقلية كلما اتسع مجال المركز الإدارى . مثال ذلك أنه مادام أن أى اقتراح مبدئى يثير عادة صراع المبادئ ، ومادام أن المقترحات من أجل القرار الواقعى فى المسائل غير الروتينية تزيد مع ارتفاع المركز ، فالمركز الإدارى معرض لصراعات خلقية أكثر فأكثر كلما كان أعلى ، وتصبح عملية القرار أكثر فأكثر تعقيداً من الناحية العقلية ، وغالباً من الناحية الفنية .

وحيث يكون ثمة شعور كبير بالمسئولية لا يمكن حل هذه الصراعات إلا بوحدة من طريقتين اثنتين : إما أن نحلل البيئة السليمة تحليلاً أهدى محاولة لإيجاد تحديد أكثر دقة للعامل الاستراتيجى في الموقف الذى قد يؤدى إلى اكتشاف ذلك الفعل « الصحيح » الذى لا يخرق أية مبادئ ؛ وإما أن نصطنع هدفاً تفصيلياً جديداً يمتشى مع الأهداف العامة ، أى الأهداف التى هى مشتركة . وكلا الطريقتين اختيار المقدرة العامة : الأول للقدرة على التمييز ،

والتحليل ؛ والثانية للتضليل ، والابشكار ، والتجديد . وكل من الممثلين هي من زاوية هامة تعبير عن هذا الجانب من المسؤولية المعروف بالعزم أو التصميم .  
determination .

فالتعقيدات الخلقية للوظائف الإدارية إذن لا يمكن أن يجعلها غير أولئك الذين لهم مقدرة تعادلها في النسبة . فبينما — من ناحية — القدرة المطلوبة من غير مركب أخلاقيات كاف أو بدون شعور كبير بالمسؤولية تؤدي إلى الخلط اليائس للمآرب للتعارضة الذي كثيراً ما نسميه «عدم الأهلية incompetences» ؛ تؤدي الأخلاقية المطلوبة والشعور بالمسؤولية بدون قدرات متناسبة — من ناحية أخرى — إلى عدم البت القتال ، أو القرارات الانفعالية والاندفاعية — مع الانهيار الشخصي والتحطم النهائي للشعور بالمسؤولية . فالمميزات الهامة للرتب تسكن في حقيقة أنه كلما علت الرتبة ، كانت الأخلاقيات الخاصة بها أكثر تعقيداً ، والقدرات الأسمى على الاضطلاع بالمسؤوليات أكثر ضرورة ، أعنى لحل الصراعات الخلقية الكامنة في الراكز .

ومن الواضح أن الرؤساء كثيراً ما يفشلون . هذا الفشل يمكن أن يعزى في الكثير من الحالات — على ما أعتقد — إلى عدم كفاية القدرات كسبب أول — مما يسفر عادة عن تحطم المسؤولية . إلا أنه في الكثير من الحالات يمكن استنتاج أن الظروف تفرض تعقيداً خلقياً وصراعاً خلقياً قد لا يكون قابلاً للحل . فبعض الأفعال التي قد يبدو بوجه حق أنه تملها مصلحة المنظمة كمثل سوف يكون من الواضح تمارسها مع كل المبادئ الأخرى تقريباً — شخصية كانت أو رسمية .

لفرض مثلاً مجموعة مواقف أو ظروف من شأنها أن تلقى بتهمة الإجرام على عاتق أحد المديرين الميئين — إذا عرفت فسوف تضر لإضراراً بليفاً بسمعة المنظمة ، ولفرض أن من السبب في هذه التهمة مع أن الاتهام في الحقيقة

ليس صحيحاً . ثم لنفرض أن المخرج الوحيد للمسر لهذا الرئيس هو أن يزيّف أوراقاً أو سجلات بطريقة من شأنها أن تحول الاتهام إلى أحد زملائه المديرين - الذى لن تضار المنظمة بنسبة التهمة إليه بنفس القدر من الضرر . فالبدء الوحيد الذى يساند هذا الفعل الشنيع ، هو البدء الذى يستمد من الشعور بمصلحة المنظمة ككل - وهو مؤثر قوى كما هو واضح - خصوصاً فى المنظمات العسكرية . والدينية ، والفعل المقترح سوف يخرق عدة مبادئ أخرى ، منها « الرسمى » ومنها الشخصى .

ومثل هذه الحالات المحددة نادر فى المنظمات الصناعية ، لكن لاشك أن له ظهوره غير القليل فى المنظمات السياسية ، والحكومية ، والدينية . كما تظهر هذه الحالات أحياناً أيضاً فى منظمات الأسرة . وكثال متطرف نجد الانتحار لمنفعة الأمرة بوثيقة التأمين على حياة عائلتها . فهذه حالات يكون فيها قانون المنظمة ككل هو المسيطر تماماً ، وثمرّة شعور كبير جداً بالمسئولية ، بحيث أن الغاية المقسطة تبرر أية وسيلة ، أعنى انتهاك كل المبادئ الأخرى المتصارعة<sup>(١)</sup> .

ومهما يكن من ندرّة مثل هذه الحالات ؛ فإنها فى العمل تتدرج من هذه الحالات المتطرفة إلى تلك التى يؤدى « كل تأمل » لها إلى مساندة فعل معين ، وهو طرف مقابل له هو الآخر نادر أيضاً . وبين هذين الطرفين نجد الأغلبية السكبيرة التى فيها يكون الفعل بمجرد تأمله متماشياً مع بعض المبادئ ، خارجاً على بعضها . والنائب الأعم أن يكون الصراع بين مبادئ المنظمة فيما بينها ، وليس بين هذه والمبادئ الشخصية ، وإن كانت توجد مع هذا حالات كثيرة .

(١) لاشك عندى أنه لى بعض الحالات التى تكون فيها إلزاء ضحية كاذبة أو مصطنعة يكون الشخص مضجياً باختياره ؛ أعنى أنه تسيطر عليه فكرة ، مصلحة الجماعة ككل .  
(للؤلؤ)

من النوع الأخير . ونتائج الفشل — حيث لا يتدخل أى فعل تنظيمى ، هى إما تحطيم الشعور بالمسئولية أو تحطيم للبادئ — بما يؤدى إلى حالة خلقية أبسط . وأحسن حل فى مثل هذه الحالة كثيراً ما يكون الإفالة ، أو تنزيل الرتبة ، أو الطرد ؛ مما قد يقلل النشاط ، والتمدد العلقى ، والاحتياجات من القدرات .

قد يبدو ممكناً أن التدهور الخلقى وفقدان المسئولية الشخصية أكثر وجوداً بين الرؤساء — خصوصاً فى المنظمات السياسية — مما هو بين غيرهم من الأشخاص . والتعقيد الكبير للموقف الأخلاقى والأعباء البالغة التى لا مفر من أن يحملوها فى الكثير من المواقف يجعلان ذلك القول مصداقاً . وهذا — فيما أعلن تؤيده الملاحظة الجارية . فاعطية الأخلاقية وفقدان القدرة كلاهما — بسبب اعتلال الصحة مثلاً — يمكن أن ينتج عنهما فعلاً « انهيار الطبع collapse of character » . ويبدو لى أسراً لا يمكن تجنبه أن الصراع للمحافظة على التعاون بين الأفراد لابد أنه يحطم من الرجال أخلاقياً مثلما تحطم للمركة من الرجال بالنأ كيد جسمياً . وعندما تتأمل حالات الفشل التى كان فيها من الحقائق الميسرة ما يكفى لتكوين حكم عليها ، فقد بدا لى من الواضح فى معظمها أن السبب كان الترقية بأكثر من الأهلية فيما يتعلق بالقدرة — لا النقص الجوهرى فى المسئولية؛ أو حتى انخفاض الأخلاقية . وأكثر ما يمكن ملاحظة أطراف هذه الحالات هو فى المجال السياسى ، حيث يتم الاختيار ، ولابد بالضرورة تقريباً أن يتم — على العكس من المجالين التربوى والصناعى مثلاً — على أساس الولاء loyalty إلى حد كبير جداً كأهم وأول مؤهل وبأقل نظر إلى القدرة . والنتيجة المحتومة هى « اللب على الوجهين » ، وغيره — مما لا يرجع فى الحقيقة إلى ندالة شخصية ، وإن كانت نتيجة قد تكون نفس الشيء . ولكن مرجعه إلى عدم القدرة على إيجاد حلول « أمينة » . ويدل العقل والتاريخ على أن هذه الحالة أبرز ما تكون فى المنظمات السياسية ، خصوصاً المنظمات الحزبية .

٥ - والعلامة المميزة للمسئولية الإدارية أنها تتطلب ليس فقط التوافق مع مبدأ أخلاقيات معقد ، بل أيضاً خلق المبادئ الأخلاقية في الآخرين .  
والناحية المعروفة عموماً أكثر من غيرها في الوظيفة هي التي تسمى ضمان ، وخلق ، وإحياء « الروح المعنوية » في المنظمة . وهذه عملية غرس وجهات النظر ، والاتجاهات الأساسية ، ومشاعر الولاء ... للمنظمة ، وللجهاز التعاوني ، ولجهاز السلطة الموضوعية ؛ مما ينتج عنه إخضاع الميول الفردية ، وأصوات المبادئ الشخصية الصغرى لمصلحة الكل التعاوني . ويدخل في هذا (بنفس الأهمية) وضع أخلاقية معايير فنون العمل .

ووظيفة خلق وبث الأخلاقيات *moral creativeness* — وإن كانت لا توصف عادة بهذه الطريقة — ذات تاريخ طويل . وبعض مظاهرها — مثل تلك التي تتصل بالتمسك بالمنظمة — هي موضع تقدير كبير . وما سبق أن قلناه في هذه الدراسة بخصوص اقتصاديات الحوافز ، وخصوصاً فيما يتعلق بضرورة وجود طريقة إقناع عند تعبئة القوى العاملة بالمنظمة ، يجعل من الضروري أن نتعمق المسألة بشكل أطول الآن . وثمة خبرة كافية في الموضوع من شأنها أن توضح أن الفشل فيما يتعلق بإيجاد أخلاقيات ينشأ من عدم كفاية الانتباه ، وقصص العمود في مواجهة قصور النفور الإنساني *persistence in of face of the inertia of human reluctance* وعدم إخلاص الهدف .

إلا أن ثمة وجهاً آخر للإبداعية الخلقية لا يدرك إلا قليلاً ، اللهم إلا في مجال التشريع . وأعني به ابتكار أساس أخلاقي لحل المنازعات الخلقية ، ويسمى بأسماء مختلفة منها «مواجهة الحالات الاستثنائية *handling the exceptional case*» و «وظيفة الاستئناف» ، «الوظيفة القضائية» . وتزاول هذه الوظيفة في الحالات التي تبدو «محيطة» من إحدى وجهات النظر ، و «خاطئة» من وجهة نظر أخرى . ويمكن حل مثل هذه الحالات إما في إحلال فعل أو تصرف جديد يتفادى

الصراع ، أو في تهينة مهبر خلقى للاستثناء أو المصالحة . وقد تعودنا أن نسمى الحل الأول « إدارياً » والثاني « قضائياً » . وكلاهما وتطيقان إداريتان بالمعنى الواسع المستخدم في هذا الكتاب . ولولا مراعاة فصل السلطات في الحكومة الأمريكية ، لكان من الأفضل إدراك أن العملية القضائية هي عملية إدارية راقية التخصص .

ولا مفر من العملية القضائية في مزاولة الوظائف الإدارية . فصراع المبادئ في المنظمة أمر لا بد منه ، ولعل أغلبها إنما يحل بطريقة الفعل البديل ، وهو في معظمه مسألة قرار تكنولوجي . إلا أنه كثيراً ما تضغط متطلبات التكنولوجيا ( بالمعنى الضيق ) ، ومبادئ المنظمة ، والمبادئ الشخصية في اتجاهات متصارعة . فقدم عمل شيء هو « ضروري » من الناحية التكنولوجية لأنه يتصارع مع أحد مبادئ المنظمة ( كما يعبر عنه مثلاً بالصلصة الاقتصادية لها ) ، فيه انتهاك كبير للمبادئ الأخلاقية الناشئة عن الكفاءة التكنولوجية . ونتيجته الواضحة عدم التشجيع ، وانعدام الميل ، والفتور . كذلك فإن عمل شيء هو « سليم » من الناحية التكنولوجية لكن فيه خروجاً من الناحية الاقتصادية يقضى على الفكرة العامة للملاءمة الاقتصادية ، إنه يتطوى على إهمال لاقتصاديات المنظمة ويوجه إلى تعليمها . ثم إن عمل شيء واضح أنه المطلوب لخير المنظمة ، ولكنه يتعارض مع المبادئ الشخصية الباطنة — كما في حالة الشعور بواجب الأمانة — يحطم الأمانة الشخصية ، أما عدم عمله فيحطم تماسك المنظمة وحياتها ؛ فالمبادئ التي تحكم علاقات الفرد بالجهاز التعاوني ذات تنوع كبير ، بحيث إنه سواء الفعل ، أو الفشل في الفعل ؛ في هذه الحالات فهما انتهاك لأخلاقيات الفرد — وإن كانت الأفعال التكافئة ، تؤثر في مختلف الأشخاص بطرق مختلفة .

فان عملية القضائية — من وجهة النظر الإدارية — هي عملية تبرير خلقى

لتفسير ما *morally justifying a change* أو هي إعادة تعريف أو تخصيص جديد للهدف ، بقصد تأمين الشمو ر بالتوافق مع المبادئ الأخلاقية-  
redefinition or new particularizing of purpose so that the

sense of conformance to moral codes is secured ومن بين نتائجها الأخيرة ترقية وتنقية الأخلاق: ترقية وتنقية قواعد السلوك . وأوضح ما يرى ذلك في العملية القضائية ممثلة في الحالات القانونية . فكونها يمكن أن تتحول إلى مجرد احتيال لتجنب الالتزامات لا الإغفاء منها ، أمر واضح في كل خبرة إدارية . وابتكار التنظيمات والتضليلات اللازمة لضمان المحافظة على الروح المعنوي هو اختبار قاس لكلا المسؤولية والقدرة . إذ لكي تكون سليمة ينبغي أن تكون « عادية » في نظر الرئيس الإداري بمعنى أن تكون متمشية حقاً مع الأخلاقيات ككل ؛ بقدر ما هي مقبولة — بمعنى أن تكون متمشية حقاً مع أخلاقيات الجزء الذي هو الفرد .

#### ( ٤ )

والجانب الإبداعي من المسؤولية الإدارية هو أسمى مثل المسؤولية . أما فيما يتعلق بالنسبة الهائلة من القرارات التنظيمية المطلوبة من الرئيس ؛ فإن صراع الأخلاقيات موجود فيما بين مبادئ المنظمة ، وليست المبادئ الشخصية داخلية فيها بطريق مباشر . إن « شخصية المنظمة *organization personality* » وحدها تكون هي المهمة ، والصراع يمكن أن يعالج بموضوعة نسبية بوصفه « مشكلة » . والواقع أن أغلب القرارات الإدارية ربما تبدو في نطاق القرارات التكتيكية ، ولا تلقى الجوانب الأخلاقية منها تقديرًا شعوريًا . فقد يتخذ الرئيس الإداري قرارات هامة كثيرة ؛ دون التأثير بأي معنى من معاني المصلحة الشخصية أو الأخلاق . أما حيث يتعلق الأمر بالخلق المبدع ؛ فإن الشعور

بالمسئولية الشخصية — أى بمباراة أخرى بالإخلاص والأمانة — هو الذى يؤكد بجرارة . ولعل القليل من الناس هم الذين يستطيعون القيام بهذا العمل بطريقة موضوعية . والحقيقة أن القليلين لا يستطيعون ذلك إلا على أساس الاقتناع الشخصى ، لا الاقتناع الذى مصدره أنهم مجبرون على هذا الفعل كوعقلين ؛ بل الإقناع بأن ما يفعلونه لحيز المنظمة يتمتدون ( شخصياً ) أنه الصواب .

والوظيفة الإبداعية فى جعلتها هى جوهر القيادة . إنها أسمى اختبار للمسئولية الإدارية لأنها تتطلب من أجل الإنجاز الناجح عنصر « conviction » هذا الذى يعنى توحيد المبادئ الشخصية ومبادئ المنظمة فى نظر القائد . وهذا الاتحاد أو الاتساع ( بين نوعى المبادئ ) هو الذى يفتقر « الاقتناع » إلى أفراد المنظمة ، إلى هذا التنظيم غير الرسمى الذى يظهر كل تنظيم رسمى لامتق له لأول وهلة غير زرسمة أو الشكلية وعدم الإخلاص . وبدون هذا ؛ فكل منظمة تختصر ؛ لأنه الماصر الذى لاغنى عنه نطق تلك الرغبة فى التماسك — دون أى حافز آخر يقوم بديلا له — من جانب أولئك الذين قوام المنظمة جهودهم التى يساهمون بها برغبة وإرادة .

## ( ٥ )

فالمامل الاستراتيجية الأعم فى التعاون الإنسانى هو القدرة الإدارية executive capacity . وفى طبيعة العالم المادى — وكذلك العالم الاجتماعى أيضاً — تستغند الفرص والثاليات الدوافع للباشة وللبول والقددرات العملية التى يكتسبها القادة . كما أن تجميع رأس المال ، وابتكار الطرق والمعاملات ، وتجديدات العلاقات الإنسانية ، التى يحتاج إليها التعاون الكفء الفعال



كضرورة أولية تتطلب كلها مهارات خاصة في تكنولوجيات اللواد ، والعوامل الفيزيائية ، والعظم الاقتصادية ، وفنون التنظيم . ومع أن هذه المهارات ضرورية لاغنى عنها ، فإنها لن تبذل ؛ بل لا يمكن تسميتها ، بدون الشعور بالمسؤولية الذى يحمل التضحيات اللازمة مسألة عادية ، والذى يقوى التعمية الباطنة فى التعاون . إن هذه للمهارات والقدرات كافية لأن تبهث الحياة فى الكثير من المنظمات من العوم الأدنى وذات الأهداف الدنيا أو للضادة المجتمع ، وأن تحفظ لها حيوتها فترة من الزمن . بل إن للصحة العاجلة ، والأهداف القورية ، والنزوات المؤقتة ، يمكن أيضاً أن تستفيد بالتجتمعات الجديدة استفادتها بالقدرة . وكثيراً ما يجد الليل إلى حفظ البقاء الفردى أحسن جزاء له فى التغير . فقط إذا كانت الحاجات العاجلة والمادية فى خطر . ومع هذا فإن المنظمات لاتدوم إلا بنسبة اتساع الأخلاقيات التى تدار بها . وليس معنى هذا إلا أن بد النظر ، والأهداف البعيدة ، والمثل العالية هى الأسس التى تكفل للتعاون أن يصمد ويستمر .

ومن هنا ؛ فإن بقاء المنظمات يتوقف على نوع القيادة ، هذا النوع الذى يستمد من اتساع الأخلاقيات التى تقوم عليها . الشعور الكبير بالمسؤولية لابد أن يوجد حتى فى أدنى المنظمات وأكثرها لأخلاقية ، إلا أنه إذا كانت الأخلاقيات التى تتعلق بها المسؤولية ضعيفة أو دينية ؛ فإن المنظمة تكون قصيرة العمر . إن الأخلاق الضعيفة لا تساعد القيادة طويلاً ، فعائيرها سرهان ما يخفى ، ولا تقوى على أن تنفج آثارها الخاصة بها .

وطبيعى أن القيادة كثيراً ما تخطئ ، وكثيراً ما تفشل . وربما يعتقد القائد أكثر الأحيان أن أخلاقه الشخصية وأخلاق منظمته هما نفس الشئ فى حين أنهما لا يكونان كذلك . ولعله أن يكون غافلاً عن مبادئ المنظمة التى هى ضرورة تلميحها البيئة ، تلك البيئة التى يقشش هو فى إدراكها بطريقة

موضوعية . وإله أيضاً أن يختلط عليه أحد الدوافع الشخصية المحضة في أحد أهداف المنظمة . في هذه الحالات نعلم الحقائق مسئولية ، وتفشل قيادته ؛ فلا يستطيع بعد أن يبدع بل يبحر بين عدم توافق الهدف والبيئة ، ويؤدي عدم الإخلاص إلى تأكل كل سلطته وتأثيره . على أنه قبل أن يحدث هذا — وربما كان حدوثه أمراً لا مفر منه في وقت ما بالنسبة لكل القادة مادام أن المنظمات القائمة كثيراً ما يبدو أنها تفوق قادتها في النمو — قبل أن يحدث هذا ، يكون بحث أخلاقيات المنظمة هو الروح الذي يتغلب على القوى الطاردة للبول أو الدوافع الفردية . وبدون القيادة بهذا المعنى الأسنى لا يمكن أحياناً كثيرة التغلب على الصعوبات السكامة ولو لفترات قصيرة . فالقيادة لا تلتقي قوانين الطبيعة ، ولا هي بديل عن العناصر اللازمة للجهود التعاوني ؛ ولكنها الجوهر الاجتماعي الضروري الذي يعطى معنى مشتركاً للأهداف المشتركة ، ويخلق الحافز الذي يجعل الحوافز الأخرى فعالة ، ويصنع الجانب الشخصي الذي ينتج التماسك الحيوي الذي بدوره يصبح التعاون مستحيلاً .

فالمسئولية الإدارية إذن هي تلك القدرة من جانب القادة التي بها يضطرون — وهم يتأملون الإنجازات ، والمثل ، والآمال ؛ المبيضة في معظمها من خارج أنفسهم — يضطرون إلى ربط إرادات الأفراد بإنجاز الأهداف التي تتجاوز أهدافهم المباشرة ، وأوقاتهم المحددة . وحتى حين تكون هذه الأهداف وضيفة والوقت قصيراً ، فالجهود الانتقالية للأفراد تصبح جزءاً من هذا التنظيم للقوى الحية الذي يسمى بالإنسان في مساعدة الإنسان . أما حين تكون الأهداف سامية ، وإرادات الكثير من الأفراد طوال أجيال عديدة ترتبط بعضها ببعض فإنها تميل إلى غير حد .

ذلك أن الأخلاق التي تدم دوام التعاون متعددة الأبعاد ، وهي تأتي من — وربما تمتد إلى — كل المالم ، تمتد جذورها عميقة في الماضي ، وتنبه في

سيرها لمستقبل لا حدود له . وكلما امتدت لابد أن تصبح أكثر تعقيداً ،  
وصراعاتها لابد أن تصبح أكثر وأعق ، ومقتضياتها من القدرات أعلى ،  
وفشلها في تحقيق مثالياتها ربما أمر وأبلغ . أما جودة القيادة ، وثبات تأثيرها ،  
وتقدم التنظيمات المتصلة بها ، وقوة التنسيق التي تخلقها ، فكلها تعبير عن ارتفاع  
الأماني الخلقية ، واتساع الأسس الأخلاقية .

وهكذا فإنه وسط أولئك الذين يتعاونون ، تتحرك الأشياء المظاهرة  
للمين بفعل أشياء لا ترى بالعين ، ومن انغلاء يأتي الروح الذي يشكل  
أهداف الرجال .

## الفصل الثامن عشر

### خاتمة

(١)

في ختام هذه الدراسة سوف أذكر أولاً ما يبدو لي في الوقت الحاضر أنه النتائج العامة الأكثر أهمية التي يمكن استخلاصها منها ، ثم أقدم بعد هذا بعض ملاحظات أكثر شخصية على دلالتها في مجلتها . والنتائج التي أود أن أوجه الانتباه إليها خصوصاً هي :

١ — العوامل الفيزيكية والبيولوجية أساسية في التماون . ومتى وجدت هذه العوامل فإن العوامل الاجتماعية ضرورية لتأمينها ، فالتماون يمكن القول إذن إنه عملية تأليف synthesizing ثلاثة أنواع مختلفة تماماً من العوامل في تصرف عملي .

٢ — من وجهة نظر المنظمة التي هي الأداة الرئيسية للتقدم الاقتصادي كل رأس مال ، سواء من التحسينات ، أو الآلات ، أو العدد أو المباني ، هو دائماً جزء من البيئة الفيزيكية . والدلالة المباشرة لرأس المال أنه يقلل القيود المفروضة من جانب البيئة الطبيعية على التماون . أما نتيجته غير المباشرة فهي توسيع حوافز التماون .

٣ — نمو كافة المنظمات الرسمية المركبة عن وحدات تنظيمية كما تتركب من هذه الوحدات التنظيمية unit organizations التي خواصها الباطنية هي العوامل المحددة للنوع أو طابع التركيب المعقد .

٤ — وخصائص الوحدة التنظيمية الرسمية تحددها عوامل فيزيقية ، وبيولوجية واجتماعية ، وتفهم هذه العوامل والعمليات اللازمة للتوافق معها هي المنهج الرئيسى لدراسة المنظمات الرسمية .

٥ — والتركيب الرئيسى لأية جمعية ذات حجم هائل هو مركب المنظمات الرسمية التى تتكون منها أكثر من أن يكون نظمها وتقاليدها . . ألتخ . التى هى تجريدات تقوم فى جوهرها على المشابهات الملحوظة فى الأفعال الواقعية — بما فى ذلك التمييزات اللفظية verbalizations لهذه المنظمات وكذلك أفعال وتصويرات الأفراد .

٦ — وتوجد التنظيمات غير الرسمية . informal organiz. داخل أية تنظيمات رسمية : الثانية ضرورية من أجل النظام والتناسق ، والأولى من أجل الحيوية ، وهما جانباً تفاعل متبادل للتعاون ، كما أنهما اعتماديان كل منهما على الآخر .

٧ — وتأتى اضطرابات توازن الأجهزة التعاونية من الإيديولوجيات الخاطئة — خصوصاً من جانب أولئك الذين هم قادة أو رؤساء فى المنظمات الرسمية . ونتيجة هذه الأفكار الخاطئة لإبطال معنى الخبرة وهى تعرض شعورياً لمشاكل التنظيم وتقوية النزعات والأهواء ، والميول الشخصية كموامل هدامة فى قيادة نشاط المنظمة .

٨ — بهذه الطريقة تنشأ أربعة أخطاء رئيسية : المبالة فى تبسيط اقتصاديات حياة المنظمة ، إفعال حقيقة التنظيم غير الرسمى وضرورته ، تقلب الاهتمام بالناحيتين الموضوعية والذاتية فى السلطة ، ثم اختلاط الأخلاقية بالمستولية .

٩ — والعملية الرئيسية للتكيف فى المنظمات هى القرار decision

القدى فيه يتم اختيار العوامل الفيزيائية ، والبيولوجية ، والشخصية ، والاجتماعية في الموقف وتأليفها لفرض معين عن طريق فعل إرادى .

١٠ - والغلط في القرار لابد أن يكون كبيراً بسبب عدم التوازن الراجع إلى الفروق في دقة الإدراك فيما يتعلق بالبيئات الفيزيائية ، والبيولوجية ، والاجتماعية . وهذا عامل عام يمد من نجاح التعاون .

١١ - وما دام أى جهاز تعاونى يحتوى على عوامل فيزيائية ، وبيولوجية ، واجتماعية ؛ فإنه يوجد على الأقل ثلاثة أجهزة منافع *systems of utilities* ثانوية مجردة ، تتصل بهذه العوامل الثلاثة على الترتيب . وإلى هذه ينبئ أن نضيف جهاز منافع أولى يتصل بالمنظمة ككل ، وكل واحد من هذه الأجهزة الثانوية يتضمن ظواهر أو عوامل الأصناف التى ينقسم هو إلى أحدها - بالإضافة إلى المنافع التى تعلقها عليه المنظمة . ومجموع هذه المنافع فى كل جهاز يفاوت بفاوت الظواهر أو العوامل وما يخص لكل عامل منها من منافع . ويتضمن الجهاز الأول مجموع هذه المنافع ، والظواهر والعوامل الداخلة فيه ككل . هذه الأجهزة سبق أن أسميتها الاقتصاديات . والاقتصاديات بترتيبها هذا متفارقة فيما بينها هى ، وقابلة للتغير بشكل واسع فيما بين الاقتصاديات المقابلة لها بالأجهزة التعاونية الأخرى . وهى لا تسمح بالمقارنة السكيفية . هذه الأفكار فى مجلتها جديدة ، ولم تفهم أو يعمل بها الآن ، لأنها أفكار نظرية ، واستعمالها فى الوقت الحاضر قاصر على تحليل ووصف الأجهزة التعاونية . ومع هذا ، ففى أول ما يوضع فى الاعتبار فى مواقف معينة من جانب أولئك الرجال المهرة فى فنون الإدارة وغيرهم .

١٢ - وكل معرفة علمية فإنما يعبر عنها باللفات وأجهزة الرموز . وهذه تنمو معها اجتماعياً معانى تتحدد بطريقة اجتماعية ، كما أن كل ملاحظات الظواهر المقبولة « نهائياً » يتوصل إليها بالطريقة التعاونية . وعلى هذا فكل الملم

بأوسع معانيها تغطى على عوامل اجتماعية وعوامل أخرى من أنواع مختلفة —  
تبعاً لموضوع دراستها. وبصرف النظر عن العوامل الاجتماعية للعلم بالمعنى الذى  
سبق ذكره ؛ فإننا نجد نوعين من أجهزة المعرفة المجردة غير تلك التى سبق  
ذكرها فى الرقم ١١ السابق — هى بعدها بالترتيب : (أ) الأجهزة التى  
لا تتمصل إلا بالواحد أو الآخر من أنواع العوامل (الفيزيائية ، البيولوجية ،  
الاجتماعية) أو هى فى الأصل كذلك ؛ (ب) الأجهزة التى تشمل أو « تقطع »  
نوعين أو أكثر من العوامل .

(أ) فأمثلة الأجهزة من النوع الأول أجهزة العلوم الطبيعية ، بما تشتمل  
عليه من أجهزة ثانوية كثيرة ، وما تشمله كل يوم من تصنيفات تجارية للمواد ،  
وأجهزة بيولوجية ، وأجهزة اجتماعية نظرية خالصة .

(ب) وأمثلة الأجهزة من النوع الثانى أجهزة الكيمياء الحيوية ، والمعادن ،  
والهندسة ، وأجهزة التكنولوجيا الأخرى ، وأجهزة علم النفس ، والأجهزة  
الاقتصادية ، والأجهزة الاجتماعية ، والسياسية ، والخلقية .

فالأجهزة المجردة من النوع الأول هى فى أساسها علمية ، كما أنها أيضاً  
عملية . فهى لا تحاول تفسير الظواهر التعاونية . وتنطوى على عيوب قليلة عدا  
عيوب « الواقعية فى غير موضعها *misplaced concreteness* » والمعالجة غير  
المتزنة لمشاكل التعاون . أما الأجهزة المجردة من النوع الثانى فكثيراً ما تكون  
أجهزة عملية أولاً ، كما أنها أيضاً موضوعات للدراسة العلمية . وبعض هذه الأجهزة  
— خصوصاً تلك التى تسمى « اجتماعية » — تنطوى على آثار كثيراً ما تجعلها  
عديمة الفائدة — بل حتى ضارة — عن طريق سوء التمييز ، وفساد التفسير  
للظواهر التعاونية . فهى قد تمت عموماً ؛ دون إدراك لطبيعة الأجهزة  
التعاونية . وبالتالي فإن طابعها ، وحدود الاستفادة بها ، كثيراً  
ما يساء فهمها .

١٣ — والدرجة المتزايدة من التعاون تنطوى على تمقد أخلاقى ؛ فمن المستحيل على الرجال أن يمتلوا الدرجة العالية من التمتع الخلقى ؛ بدون براعة تكنولوجية متناسبة.

١٤ — والعامل الاستراتيجى فى التعاون هو عادة « القيادة » التى هى اسم يطلق على القدرة الشخصية العالية نسبياً على الإنجازات التكنولوجية والتمتع الخلقى كلاهما بالإضافة إلى الاستعداد للتوافق بما يمتشى مع العوامل الأخلاقية للفرد .

١٥ — والعامل الاستراتيجى فى التمتع الدينامى للقيادة هو الإبداع الخلقى *moral creativeness* الذى يسبق — ولكن بدوره يتوقف على — البراعة التكنولوجية ، وتنمية طرق العمل الفنية ( التكنيكات ) التى تتصل بها .

١٦ — والعامل الاستراتيجى فى التكامل الاجتماعى هو تنمية واختيار القادة . وهى عملية غير متوازنة عادة بسبب الاهتمام الزائد ؛ إما بالمهارة الفنية ، وإما بالمركز الخلقى . وربما كانت الأخلاقيات فى بعض المصور قد ارتقت بما يفوق المقدرة التكنولوجية التى تساندها . أما فى العصر الحاضر فالاهتمام بالمهارة التكنولوجية التى لا تنجح ضرورات الجهاز للتعاون ككل فى قيادتها بطريقة كافية .

## ( ٢ )

وفى تقديرى أنه لا أقل من خمسة ملايين فرد فى الولايات المتحدة يشتغلون بأعمال رئاسية ، منهم مائة ألف يشغلون مراكز رئاسية عليا ، وفيما يتعلق ببعض النواحي الفنية للمجالات المختلفة التى يعملون فيها توجد مؤلفات وتعاليم .



أما فيما يتعلق بالآلية التي يعملون بها — أى التنظيم — والتقنيات اللازمة لها فلا يوجد إلا القليل . وأكثر أهمية من هذا نقص الهيكل الإداري المقبول الذي يتبادلون فيه أفكارهم .

ونتيجة هاتان لهذه الحالة هما عدم التوازن ، والتقويكات الخاطئة لأموال سبق أن وجد بشأنها الكثير من المعلومات واللفة لللائمة ، مثل ما هو موجود في تكنولوجيات كالحاسبة والرياضة المالية ، وفي بعض نواحي إدارة وقياسات الأفراد . وما يصاحب ذلك من إغفال أمور أخرى لا تقل أهمية ، ولكن لم نجر بشأنها حتى الآن مناقشات كثيرة . فغالبا ما يكون وراء الفشل في عمليات الأفراد عدم اكتمال الإدراك لما أطلقت عليه اسم « اقتصاديات الخوف » . وإن أغلب العظم في إدارة الأعمال لينشأ من الإهمال الكلي تقريبا — في التفكير — للدواهي الذاتية أو الشخصية في السلطة . وعلى ما لتنظيم غير الرسمي داخل التنظيمات الرسمية من أهمية ، فإنه يتجاهل بقدر الإمكان . وحدود حجم الجماعات الرسمية — رغم ما لها من اعتبارات كبيرة في فاعلية المنظمات — كثيراً ما تهمل لأسباب هي نسبياً أقل أهمية <sup>(١)</sup> والسوامل الخلقية التي تتوقف عليها حيوية للفظمة يعالج معظمها كموضوعات عمومية براءة في أحاديث مثيرة ، وثمة عجز مؤسف في تقدير العلاقات الداخلية بين طباع الأفراد وقدراتهم .

وهل التناول الملى الكامل لمشكلات الأجهزة التضاربية واللفظيات يفيد

---

(١) مثال ذلك أنني كدير لفظمة إسماط أو نجدة طوازيه بنو جرسى كان مطلوباً مني ( بجمع القانون ) ألا يكون لي أقل من واحد وعشرين من مرساً مباشراً . والواقع أنني طلبت خمسة وعشرين أو ستة وعشرين . كان أقصى ما يلزم لهذا العمل خمسة ؟ ولعل ثلاثة فقط ربما كانوا أكثر فاعلية وكفاءة . لقد كان لهذا الطلب بعض أسباب مقبولة ، ولكنني كنت أعتقد بأن من المستحيل أن أجمع في إقناع للصرح أن هذا الشرط يسى إلى التنظيم بحيث يلزم تقييده .  
( المؤلف )

كأداة نافذة لقنون الإدارة ؟ في اعتقادي أنه يفيد إلى حد بعيد ، وأن تقدم مثل هذا العلم له أهميته في النهوض الأبد بهذه القنون ، ومن ثم بالتعاون بصفة عامة . ويقوم هذا الاعتقاد على التأمل فيما يتصلق بالفشل الملحوظ من حالات واقعية كثيرة في إقامة وزن لكل العناصر التي تدخل في الموقف ككل . ويتبادى هذا الفشل التخصص ( في التفكير ) الذي ينشأ في جزء منه عن التخصص في العلوم . فالعلم الذي هو جوهر التنظيم ، أو تنسيق الأعمال الذي هو وظيفة الرؤساء ، يتصلان بتأليف العوامل الفيزيكية ، والبيولوجية ، والاجتماعية . أما مشاكل التوافق المتبادل فهي خارج هذه المجالات الخاصة .

فلا اعتبارات الخبرة الجارية ، ولا تأمل الجوانب السليمة للتاريخ يسمعان بالتخصص من الشك في أنه من الواجب تفسير المعجز الكبير في الإحساس الكامل بالعلاقات الإنسانية عن طريق تاريخ العلوم . وليس ثمة علم للتعليم أو للأجهزة التعاونية ، كما أن تقدم العلوم المسماة اجتماعية يتخلف بوضوح فيما وراء العلوم المعروفة بالفيزيكية والرياضية . ويبدو أن من بين أسباب هذا التخلف التوكيد الخاطئ للممارسات العقلية والخلقية سواء كموامل في العلاقات الإنسانية وكموضوعات للدراسة .

ومهما يكن من أمر ، فن الغير أن نكون على بينة فيما يتعلق بمدلول العلم من حيث علاقته بالقنون . فوظيفة القنون أن تحقق غايات واقعية ، وأن تحصل نتائج ، وتحدث مواقف ما كان يمكن أن تتأتى بدون الجهد المدبر لكفائتها ، هذه القنون يبنى السيطرة عليها وتطبيقها من جانب أولئك الذين يعملون في الواقع ومن أجل المستقبل . أما وظيفة العلوم - من الناحية الأخرى - فهي تفسير الظواهر ، والأحداث ، وللواقعة الماضية وهدفها ليس إيجاد وقائع معينة ، أو نتائج ، أو مواقف ، بل التفسير الذي نسميه معرفة knowledge . وليس من هدف العلم أن يكون جهازاً تكنولوجياً ( معرفة فنية ) وهو لا يمكن

أن يكون كذلك . إذ يلزم من أجل تناول الواقع بالتصرف العملي قدر كبير من المعرفة من النوع الخاص ، الوقتي ، المحلي ، غير ذات قيمة أو أهمية عامة مما ليس من وظيفة العلم أن يحصل أو يعطى ، بل فقط أن يفسر إلى الحد الذى يخرجنا بما فيها من دلالة ذات عمومية كلية .

وفى أحاسيسنا المشتركة فى الحياة اليومية ، ومعرفتنا العملية اللازمة لمزاولة الفنون ثمة قدر كبير ليس قابلاً للتعبير اللفظى — بل هو مسألة حسن تصرف know-how من الممكن أن يسمى معرفة سلوكية ، وله ضرورته لمثل الأشياء فى المواقف الواقعية . وهو ليس فى أى مكان أزم منه فى فنون الإدارة . ويكتسب بخبرة التصود وللثابرة ؛ حتى يقال عنه أحياناً كثيرة إنه حاسة ذوقية intuitive .

ومع هذا ، فإن قوة الفنون ، والفنون ذاتها ، قادرة على التوسع عندما توجد معرفة عملية كافية — وتقديرات ومفاهيم ميسرة . ومن ثم فإنها فى أبهى القدين يتولون التحكم فى الأحداث المستقبلية باستخدام العلوم الراقية — حتى ولو كانت هذه سبيل فى يد فنيا يتصل بالمعرفة الخاصة ، الوقتية ، المحلية ، والسلوكية والمهارات الذوقية — فى أبهى هؤلاء أداة أو وسيلة أخرى ذات أهمية كبرى حين تستخدم الاستخدام الصحيح . ولقد كانت هذه هى الحال فى السنوات الأخيرة ( والسنوات الأخيرة فقط بوجه خاص ) فى المجالات التكنولوجية والعلمية . كما أن ذلك صحيح أيضاً بدرجة أقل فى المجالات الفنية التى استخدمت فيها العلوم الاقتصادية والسياسية .

وللدى الحال الذى وصل إليه نجاح التعاون هو الدليل على أن فنون الإدارة قد تقدمت بدرجة كبيرة ، ولكن القيود التى تحد من التعاون فى الاتجاهات التى لا حصر لها التى نحن غرور سمداء بالشعور بها تكشف عن أنها لم تتقدم بالقدر

السكافي . ويدوان سبب المعجز أساساً هو اندام التناسب . فالفنون الإدارية متقدمة إلى حد بعيد في المجالات الساتة تكنولوجية ، وهى متقدمة إلى حد لا بأس به في المجالات الفنية التجارية ، وهى متقدمة أقل تقدم في نواحي النفاعلات الإنسانية والتنظيم . ولم تكن الحال كذلك دائماً ، إلى حدما . فالتضامن بين أفراد الجماعات الصغيرة ، والتاريخ الطويل للجمهورية والإمبراطورية الرومانية ، هما مثالان لتنظيم ورقابة العلاقات الداخلية للجماعات الإنسانية بكشفان عن أن تقدم هذه الفنون فيما يتعلق بالنواحي التكنولوجية والاقتصادية كان عالياً .

وكون هذا الكتاب مساهمة في ذلك العلم للأمول هو ماسوف يحمدوه الآخرون . فالذى قدمناه فيه هو هيكل افتراضى يفسرلى في الوقت الحاضر تفسيراً عاماً ما لاحظته خلال سنوات عديدة من الاشتغال العمل في منظمات من أنواع مختلفة ، وما كوته عن طريق الخبرة بغيرها ؛ مدعماً بطبيعة الحال بمعرفة قليلة بالعلوم الاجتماعية ، فهو ليس بحثاً لأحد العلماء أو الأكاديميين ، ولكنه بالأحرى جهد أحد الممارسين إدارة الأعمال الذى لاتنقصه المواجهة .

من أجل هذا ، ربما كانت قيمته الرئيسية — إن كان له في الواقع أية قيمة — إنما تكن في مجرد تبينه عن أحد ضروب الخبرة . وبكتابته أكون على الأقل قد عرضت تأملاتى العقلية في هذا المجال للفتحص . ولئن كانت له قيمة أبعد من هذا فسوف توجد في الإيحاء الذى قد يبعث إليه نحو مزيد من البحث التخصص — وهو عمل أمل أن يمكن القيام به . أما نجاحه فسوف يأتى من انطباقه على الظواهر الاجتماعية في مجلتها — كما تكشف عن نفسها لآخرين ؛ آخرين كثيرين .

وسوف يجد أغلب المشتغلين بالأعمال صعوبة كبيرة في تطبيق هذا الميار لأن صيغة التمييز التى تبدو لى ضرورة في العمل من هذا النوع تختلف اختلافاً

كبيراً عن تلك التي تعودوا أن يستخدموها . فإدارة الأعمال تتقدم على أساس من التفضيلات المحدودة ، والفروض الدارجة ، والمسلمات العملية ، والتجارب البالغة الرمزية ؛ التي هي محلية ، وخاصة ، فنية بالنسبة لمنظمة معينة . فلا بد أن تتحول الاتجاهات المصطلح عليها بعض التحوير على الأقل لكي تتمكن من فحص هيكل كهذا الذي أقدمه ، وأنه من أجل هذا السبب ربما ظن الكثيرون أن هذه المعالجة للموضوع غير واقعية ، وفي غير صبر أو أناة يطرحونها ظهرياً .

وأملى - من الناحية الأخرى - أن عالم الاجتماع سوف يحاول فحصه . مبدئياً على أساس من المعرفة الراهنة ؛ كما أمل - أكثر واقعية من هذا - في وجود أنثروبولوجيا اجتماعية ، وعلم اجتماع ، وعلم نفس اجتماعي ، واقتصاد . مؤسسات ، وكتب إدارة أعمال ... تكتب بمفاهيم الجهاز التمازج والتنظيم التي عرضت كجزء من خطة العمل ؛ إذ أن ما يتطلبه هذا اللون من التفكير في الوقت الحاضر ليس فحص التفاصيل بقدر ما هو التأكد مما إذا كان يوجد أولاً يوجد . اتصال بينه وبين الخبرة العامة والمعرفة الاجتماعية ككل .

على أنه ينبغي ألا نخدع أنفسنا فنظن أن وجود علم للتعاون والتنظيم . أو التقدم في الفنون الإدارية سوف يرقى أحدهما وحده بتكامل القوى الاجتماعية . أو حتى سوف يحفظ الوضع الراهن . فالتثل الأعلى الأخلاقي الذي يتركز عليه . التعاون يتطلب التعهد بالمعاملة الإرادية willingness في إخضاع المصلحة الشخصية لكل المصلحة الشخصية البعيدة والمصلحة العامة المشتركة - إلى جانب القدرة على المسؤولية الفردية . أما معاني ما هو من المصلحة الشخصية البعيدة ، وما هو من المصلحة العامة المشتركة فلا بد أن تأتي على الفرد من خارجه . لأنها قيم اجتماعية ، وأخلاقية ، ودينية . وانتشارها عموماً يتوقف على الذكاء والإيمان . مما : الذكاء ضروري لتقدير اعتماد الأمم والشعوب بعضها على بعض في اختصاصهم التكنولوجي المترابط ؛ وهو ذكاء ربما كان مستفاداً من الخبرة .

بالتعاون أكثر من أن يستفاد من أى شئ، توحى به التربية النظرية . وأما الإجماع فهو لازم لفرض الإحساس بالوحدة ( الأنحاد ) ونطلق المثاليات المشتركة . وليس ثمة من يقرأ أو يلاحظ أحداث العصر الذى نعيش فيه ولا يدرك — فيما يبدو لى — الأهمية البالغة للإيمان بالمثل كأسر لا غنى عنه للتعاون .

والناس منزعمون الآن بمظاهر عدم التنظيم فى العالم ، وكأن ذلك يمثل تمحولا جذرياً عن التكامل العالمى . إلا أن جزءهم هذا دليل فى ذاته على إيمانهم بالحاجة إلى تكامل أكبر كتمهيد لتحقيق هذا التكامل . وإلى أن يصبح هذا الاعتقاد شاملاً ؛ وحتى تكون تكتيكات التعاون قد تقدمت أبعد مما تيسر لها حتى الآن بكثير ؛ فقد يكون الصراع ذاته الطريق الرئيسى المؤدى إلى التكامل النهائى . وقد لا تستظهر إمكانيات التعاون العالمى حتى يكون نصف العالم قد انتظم فى مواجهة النصف الآخر . ولعل ذلك أن يحقق تكاملاً أكبر مما حدث حتى الآن ، ولكنه قد يجعل أكثر وضوحاً من ذى قبل عدم التنظيم الذى لازال باقياً .

ومهما يكن من أمر ، فإن الجزع واللساؤل الموجودين لا يأتیان — كما يبدو لى بوضوح — من مجرد الميزات الاقتصادية أو الصراع الدولى . إنهما ينشئان أكبر بكثير عن الصراع المميق فى المعتقدات فيما يتعلق بالتعاون ذاته . ثمة عقيدتان الفرق بينهما شاسع ، وتتمسارحان كلاهما ليس ضد بعضهما البعض بحسب ، بل ضد صمويات وقيود غير معروفة أيضاً ؛ إحداها تركز على حرية الفرد وتجمعه محور العالم الاجتماعى . وفى الوقت الحاضر صوماً ، هذه العقيدة مخرجة ومتشائمة . فهى تقيم قضيتها على فشل التعاون ، وعلى الحروب والصراعات ، وعلى الغلظ والقوضى ، والضياع ، والجوع ، والمرض والموت ؛ ولذا فهى

تبشرون تخرج بالحرية المطلقة ، والفردية المثالية ، والتحديد الذاتى — مما قد يعوق بدجماطيته التى لا حد لها كل تعاون رسمى فيما يتجاوز التعاون المفروض بالضرورات والفرص التى يتضح بمجلاء أهميتها المباشرة .

أما العقيدة المتطرفة الثانية فهى متملقة ومتفائلة ؛ فهى تقم قضيئها على النظام ، والتنبؤ ، والاتساق ، والفاعلية فى الرواى الجمهوية من التصرفات الواقعية التى تتمدد بالتعاون ، داخل الأجهزة المرتبطة علاقتها على نطاق واسع تؤدى نتائجها إلى حد كبير لزيادة سكان العالم والتقدم البميد بالحالة المادية والثقافية للملايين الكثيرة . والذين يتكلمون من وجهة النظر هذه يحصل أن يكونوا مدافعين عن التقسيم الواسع للبشر ، والتبعية التى لا نهاية لها ، والتفسيق الكامل ، مما يؤدى بدجماطيته التى لا قيد عليها إلى خنق كل تقدم للأفراد فيما وراء ذلك الذى يعتبر ضرورة لا مفر منها .

وهكذا نجد أنفسنا مرة أخرى أمام نفس المشكلة التى بدأنا بها . إذ أن القضية الحائرة بين هاتين العقيدتين تتركز فيما اعتقد — تركزاً لاشعورياً حول المسألة القديمة ، مسألة حرية الإرادة والجبرية ، أو حول المسألة التى استمدت منها هذه المسألة أصولها ؛ فالذين يحملون لواء الفردية يصيرون مطالبين بحق الفرد فى الاختيار ، والذين يدقون الطبول عالية للدولة والمجتمع يعلفون جنون الاختيار الفردى ويسمون إلى قعه . وبهذا ؛ فإن ما كان فى وقت من الأوقات موضوعاً للتأمل العقلى والبيولوجى ثم أصبح فيما بعد خلافاً بين العلماء ذوى العقول الفلسفية ؛ يصبح الآن ميدان معركة الأمم التى تنصارع من أجل العقائد الاجتماعية .

هذه المسألة وجدت لها لافى الفلسفيات أو البيولوجيات أو الكتب العلمية

المجادلات الماركسية ؛ بل في سلوك الأفراد من أجل التعاون ، في القبيود الاجتماعية للمنظمات ، في الأعباء الجوهرية للرؤساء . لم أعر عليها كسالة مجردة غير مرتبطة بالحياة اليومية للأفراد ؛ بل كسالة تتجلى في انهيار التعاون القائم ، وفي عدم التكامل الخلفي للرجال والنساء الموجودين . إذ قل أن يوجد رجل — فيما أعتقد — لديه الشعور بانعدام شخصيته في أحد الأجهزة التنظيمية لم يشعر أيضاً بأن هذا الجهاز ذاته ملك له ؛ لأنه يراذته الحرة قد اختار أن يصير كذلك . وكمن رئيس — فيما أظن — يبدو لنفسه في بعض الأحيان أنه مجرد طريق للقوى الكلية التي لا وزن لها ، وأنه بين زملائه أقلهم حرية ، ومع هذا فهو يعتقد أن الرجال عندما لا يكون لهم اختيار وإرادة ، وعندما لا يظفرون لأنفسهم على أنهم أهل للمسئولية ولا يراهم الآخرون كذلك ؛ فإن مادة التعاون ذاتها تتصلل .

إن هذه الدراسة — بغیر قصد من المؤلف وربما على غير ما يتوقع القارئ — تحمل في صميمها هذا التناقض والصراع العميقين للمشاعر في حياة الرجال . فالحرية والتقييد ، الرقابة والمراقبة ، الاختيار والتضييق ، الإغراء وعدم القدرة الذاتية على مقاومة الإغراء ، فرض السلطة وعدم القدرة على الخضوع لها ، الاستقلال والتبعية ، تنمية الشخصيات والعمل مع هذا على طمسها ، تكوين أهداف ثم يمد ذلك الاضطراب لتغييرها ، البحث عن القبيود من أجل اتخاذ القرارات ، التعرف على الخصوصيات وإن كان الاهتمام بالكل ؛ إبعاد قادة وعدم الاعتراف بقيادتهم ، الأمل في السيطرة على الكون بينما يسيطر علينا المجهول — تلك هي قصة الإنسان في المجتمع ، كما روتها هذه الصنعات .

ومثل هذه القصة تدمو في النهاية إلى إعلان الثقة . فأنا أو من بقوة



تعاون الرجال ذوى الإرادة الحرة فى خلق الرجال ذوى الجبرية فى التعاون ، وأنه  
فحسب باختيارهم أن يعملوا معاً يمكنهم تحقيق كمال غوهم الشخصى ، وأنه فقط  
كلما تقبل كل منهم مسئولية الاختيار يستطيعون أن يندمجوا فى هذا الاتحاد  
(الكومنيون) للرجال الذى تصدر عنه الأهداف الأسمى للفرد والسلوك  
التعاونى على السواء . وأعتقد أن توسيع التعاون وتنمية الفرد حقيقتان تتوقف  
كل منهما على الأخرى بالتبادل ، وأن التناسب أو التوازن المادل بينهما  
شرط ضرورى لسعادة الإنسان . ولما كانت هذه النسبة بينهما أمراً  
شخصياً ، سواء من جانب المجتمع ككل ، ومن جانب الفرد أيضاً ؛  
أعتقد أن العلم لا يستطيع أن يقول كلمته فيها . إنها مسألة من مسائل  
الفلسفة والدين .

إن أى إنسان يدرك كل هذا ، سوف يدفع بطبيعة الحال إلى النتيجة التى كنت أتمحدث عنها ، وهى أنه لا بشرع فان فى أى شيء ، ولكن فى الشئون الإنسانية الصدفة تكاد تكون كل شيء . ويمكن أن يقال هذا فيما يتعلق بفنون الملاح ، والربان ، والطبيب ، والقائد . وقد يبدو أن هذا قول صحيح . ومع هذا فثمة شيء آخر يمكن أن يقال بنفس القدر من الصحة فى هذه جميعاً .

ما هو هذا الشيء ؟

هو أن الله يحكم كل شيء ، وأن الصدفة والمدالة تتعاونان معه فى حكم الشئون الإنسانية . ومع هذا فثمة رأى ثالث أقل تطرفاً ، هو أن الفن لا بد من وجوده أيضاً . إذ لا بد لى من القول بأنه أئماء الماصفة ؛ لاشك فى أنه توجد ميزة كبرى تتحقق بمونة فن الربان — أظفكم موافقين ؟

أفلاطون — القوانين

## دليل الموضوعات

|         |                                 |
|---------|---------------------------------|
| ٥ - ٢٢  | تصدير : بقلم الدكتور كمال دسوقي |
| ٢٤ - ٣٣ | مقدمة المؤلف ... ..             |
| ٣٥ - ٣٦ | المحتويات ... ..                |

### القسم الأول

اهتبارات أولية فيما يتعلق بالأجهزة التعاونية

|         |   |
|---------|---|
| ٣٩ - ٤٣ | الفصل الأول : تمهيد ... ..                      |
| ٤٤ - ٥٩ | الفصل الثاني : الفرد والتنظيم ... ..            |
| ٤٤ - ٥٢ | الفرد والتنظيم : ٤٤ - ٥٢ ، تناول الأفراد        |
| ٥٢ - ٥٤ | والأشخاص في هذا الكتاب : ٥٢ - ٥٤ ، سلوك         |
| ٥٤ - ٥٦ | الأفراد : ٥٤ - ٥٦ ، الفاعلية والكفاية في السلوك |
| ٥٦ - ٥٩ | الإنساني : ٥٦ - ٥٩ .                            |

الفصل الثالث : الحدود الفيزيائية والبيولوجية للأجهزة التعاونية ٦٠ - ٧٦

- (١) لماذا ومتى يكون التعاون فضلا : ٦١ - ٧١
- (٢) ما هي موضوعات العمليات التعاونية : ٧١ - ٧٤
- (٣) ما هي حدود التعاون : ٧٤ - ٧٥ ، (٤ ، ٥)
- ما هي أسباب عدم التعاون في الأجهزة التعاونية وما
- الأثر الذي للتعاون على الفايات للشود : ٧٥ - ٧٦ .

الفصل الرابع : العوامل النفسية والاجتماعية في أجهزة التعاون ٧٧ - ٨٤

- العوامل النفسية : ٧٨ - ٧٩ ، العوامل الاجتماعية :
- ( أ ) تفاعلات الأفراد في داخل الجهاز التعاوني :
- ٨٠ ، (ب) التفاعلات بين الفرد والجماعة : ٨٠ - ٨١
- (ج) الفرد كموضوع للتأثير التعاوني : ٨١ - ٨٢
- ( د ) الناية الاجتماعية وفاعلية التعاون : ٨٢ - ٨٣
- ( هـ ) الدوافع الفردية والكفاية التعاونية : ٨٣ - ٨٤

## الفصل الخامس: مبادئ العمل التعاوني ... .. ٨٥-١٠١

- (١) أربع أمثلة تصورية لحقيقة أن كل عمل تعاوني فهو يتكون من عناصر فيزيقية وبيولوجية واجتماعية ٨٥-٩٠ ، (٢) دلالة تعميمات هذه التصورات في (١) طبيعة القيود المشتركة التي تفرضها على التعاون هذه العناصر الثلاثة : ٩٠ - ٩١ . (ب) عمليات التقلب على هذه القيود : ٩١ - ٩٥ ؛ (ج) دفع هذه العمليات على فاعلية الجهد التعاوني : ٩٥-٩٦ (د) وقمها على كفاية الجهد التعاوني : ٩٧-١٠٠

### انقسم الثاني

#### نظرية وتركيب المنظمات الرسمية

## الفصل السادس: تعريف التنظيم الرسمي ... .. ١٠٥-١٢٢

- (١) تسمية تعريف المنظمة بأنها الجهاز من الفاعليات أو القوى لشخصين أو أكثر المتناسقة بوعي وشعور ١٠٥-١١٥ ، (٢) جوانب المنظمات الرسمية كأجهزة مجردة : (١) المصطلحات التي ترمز للمنظمات (ب) ومفاهيم التنظيم (ج) والطابع غير الشخصي للفاعليات ؛ (د) المنظمات كأجزاء من أجهزة أعم تتبعها هي بدورها أجهزة تابعة (هـ) الخصائص الرئيسية للمنظمات (و) الخصائص القياسية للمنظمات : ١١٥-١٢٢ .

## الفصل السابع: نظرية التنظيم الرسمي ... .. ١٢٣-١٣٧

- عناصر وجود المنظمات : ١٢٣ - ١٢٤ ، (١) إيراد عناصر التعاون : ١٢٤-١٢٧ ، (ب) الهدف : ١٢٧ - ١٣١ (ج) الاتصال : ١٣١ - ١٣٢ ، (٢) عناصر استمرار المنظمات : (١) فاعلية التعاون : ١٣٣ - ١٣٤ ، (ب) كفاية المنظمة : ١٣٥ - ١٣٧ .

منه

الفصل الثامن : تركيب المنظمات الرسمية المعقدة ... .. ١٣٨ - ١٥٦

- أولاً : المنظمات الكاملة والناقصة ، الناجمة والقاصرة  
١٣٨ - ١٤٣ . ثانياً : نشأة المنظمات ونموها :  
(١) بطريقة تلقائية ١٤٤ - ١٤٦ ؟ (٢) كنتيجة  
مباشرة لجهود أحد الأفراد التنظيمية : ١٤٦ - ١٤٨ .  
(٣) كوليدة لمنظمات أبوية قائمة : ١٤٨ - ١٥٣ .  
(٤) كثمرة لانقسام منظمات بفعل الاتصال أو  
الصراع أو بقوى خارجية : ١٥٣ - ١٥٤ . ثالثاً :  
التنظيم التنفيذي : ١٥٤ - ١٥٦ .

الفصل التاسع : المنظمات غير الرسمية وعلاقتها بالمنظمات الرسمية ١٥٧ - ١٦٧

- (١) ماهي المنظمات غير الرسمية : ١٥٧ - ١٥٩ ،  
(٢) آثار التنظيمات غير الرسمية : ١٥٩ - ١٦٤ ،  
(٣) خلق المنظمات الرسمية للمنظمات غير الرسمية :  
١٦٤ - ١٦٦ ، (٤) وظائف المنظمات غير الرسمية  
داخل المنظمات الرسمية : ١٦٦ - ١٦٧ .

القسم الثالث

عناصر المنظمات الرسمية

الفصل العاشر : أسس وأنواع التخصصات ... .. ١٦٨ - ١٧٩

- تمهيد : ١٦٨ - ١٦٩ ، أسس التخصص من زمان  
ومكان وأشخاص وأشياء وطرق عمل : ١٧٠ - ١٧٣  
نوقش فاعلية الأجهزة التعاونية على ابتكار تجديدات  
في التخصص : ١٧٤ - ١٧٨ ؛ أول جوانب التخصص  
تحليل الهدف أو الغايات العامة إلى أهداف تفصيلية  
أو غايات متوسطة : ١٧٨ - ١٧٩ .

الفصل الحادى عشر : اقتصاديات الخوافز ... .. ١٨٠ - ٢٠٢

أهمية الخوافز : ١٨٠ (١) وأنواعها : ١٨١ - ١٨٣  
أولاً : طريقة الخفز بالمعريات المادية ، والفرص  
الشخصية ، والظروف المستجبة ، والمساعدات الروحية  
ثم بالخوافز الجماعية كجاذبية الارتباط الجماعى ،  
وتكليف ظروف العمل بالانتماءات المألوفة ،  
وتحقيق أكبر اشتراك ممكن ، وخلق حالة الانحداد  
الجماعى ( السكومنيون ) : ١٨٣ - ١٩٠ .  
ثانياً : طريقة الإقناع : بالقهر والظروف القاهرة ،  
وترشيد الفرص ، وتثبيت الدوافع : ١٩١ - ١٩٥  
(٢) تطبيقات على المنظمات الصناعية والسياسية  
والفيلية : ١٩٥ - ٢٠٠ ؛ تلخيص ونتائج عامة :  
٢٠٠ - ٢٠٢ .

الفصل الثانى عشر : نظرية السلطة... .. ٢٠٣ - ٢٢٨

أولاً : مصدر السلطة . (١) مدى كون السلطة غير  
فعالة فى حالات معينة : ٢٠٣ - ٢٠٥ ؛ (٢) تعريف  
السلطة وتحليل جانبيها : ٢٠٥ - ٢٠٧ ؛ (٣) أوجه  
شروط لتقبل الاتصال القائم على السلطة . ٢٠٧ -  
٢٠٩ ؛ (٤) ثلاثة شروط بها يقرر الأفراد لأنفسهم  
أن يتعاونوا : ٢٠٩ - ٢١٤ .  
ثانياً : نظام التنسيق : (١) الطابع الموضوعى للاتصال  
الذى يشجع قبسول السلطة : ٢١٥ - ٢١٨ ؛  
(٢) عوامل جعل جهاز الاتصال ذا سلطة موضوعية  
٢١٨ - ٢٢٥ .

ثالثاً : التوافق مع المفاهيم القانونية : ٢٢٥ - ٢٢٨

الفصل الثالث عشر : بيئة القرارات ... .. ٢٢٩ - ٢٤٤

معنى القرار بالنسبة للمنظمات : ٢٢٩ - ٢٣٣ ؛

صفحة

الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات :  
(١) موجبات القرار : ٢٣٤ - ٢٣٧ ؛ (٢) دواعي  
القرار : ٢٣٧ - ٢٣٩ ؛ (٣) طبيعة البيئة :  
٢٣٩ - ٢٤٣ ؛ تلخيص : ٢٤٣ - ٢٤٤ .

#### الفصل الرابع عشر : نظرية الفرص ... .. ٢٤٥ - ٢٥٧

أهمية اغتنام الفرص عند اتخاذ قرارات المنظمة :  
٢٤٥ - ٢٤٦ ؛ (١) عملية وضع الهدف في مقابل  
البيئة : ٢٤٦ - ٢٤٧ ؛ تحديد العوامل الاستراتيجية  
(التقيدية) التي لها أثرها في اتخاذ القرار وتعديل  
الأهداف .. : ٢٤٧ - ٢٥١ ؛ القرارات كتنقية  
مستمرة للهدف تأثر بمجرى الأحداث : ٢٥١ - ٢٥٢ ؛  
أثر العوامل الاستراتيجية في تحديد الوسائل والعمليات :  
٢٥٢ - ٢٥٥ ؛ القرار بوصفه اغتنام فرصة :  
٢٥٥ - ٢٥٧ .

### القسم الرابع

#### وظائف التنظيمات في الأجهزة التعاريفية

#### الفصل الخامس عشر : الوظائف الرياسية ... .. ٢٦١ - ٢٨١

طبيعة وظائف الرؤساء : ٢٦١ - ٢٦٣ ؛ أولاً : صيانة  
جهاز اتصال للمنظمة : ٢٦٣ - ٢٦٥ ؛ (١) هيكل  
المنظمة : ٢٦٥ - ٢٦٦ ؛ (٢) الأفراد : ٢٦٦ - ٢٧٠ ؛  
التنظيمات الإدارية غير الرسمية : ٢٧٠ - ٢٧٣ ؛  
ثانياً : كفالة الخدمات الأساسية للأفراد : (١) إدماج  
الأشخاص في علاقة تعاونية مع المنظمة : ٢٧٤ - ٢٧٦ ؛  
(٢) تم توضيح الخدمات المطلوبة منهم : ٢٧٦ - ٢٧٨ ؛  
ثالثاً : صيانة الهدف والتأييد : ٢٧٨ - ٢٨١ .

صفحة

الفصل السادس عشر : العملية الإدارية ... .. ٢٨٢-٣٠٦

تحليل العملية الإدارية — لا بما تتركب منه — بل  
بآثارها التي أهمها الفاعلية والكفاية : ٢٨٢-٢٨٣ ؛  
(١) الفاعلية بوصفها ملائمة الوسائل للتبعية في ظل  
الظروف القائمة لتعميق الهدف النهائي : ٢٨٣-٢٨٦ ؛  
الكفاية كميابة لتوازن فاعليات المنظمة عن طريق  
إشباع دوافع الأفراد : ١ — اقتصاديات المنظمة التي  
بها يمكنها خلق وتحويل وتبادل للنافع : ٢٨٧-٢٩٢ ؛  
ب — ضمان فائض من الخدمات أو للنافع كإغراء  
لل فرد على المساهمة بالجهد التعاوني هو وسيلة استمرار  
لل منظمة : ٢٩٢-٢٩٤ ؛ ج — مثال تصويري :  
٢٩٤-٢٩٨ ؛ ملاحظات وتحليلات : ٢٩٨-٣٠١ ؛  
توقف كفاية للمنظمة عموماً على كفاية التفاصيل ؛  
والاقتصاد الخلاقي : ٣٠٢ - ٣٠٦ .

الفصل السابع عشر : طبيعة المسؤولية الإدارية ... .. ٣٠٧-٣٣٧

دور العامل الأخلاقي في التنظيم والقيادة والمسئولية  
الإدارية : ٣٠٧-٣١٠ ؛ (١) تعريف الأخلاقيات  
ونشأتها وتمييزها عن المسئولية : ٣١٠-٣١٤ ؛  
الأشخاص مختلفون بحسب مبادئهم الأخلاقية في تحمل  
للمسئولية بمختلف المواقف : ٣١٤-٣٢٣ ؛  
(٣) للراكرز الإدارية (١) تنطوي على أخلاقيات  
معقدة (ب) وتتطلب قدرة فائقة على تحمل المسئولية  
(ج) في ظروف العمل والفاعلية التي تستلزم  
(د) قدرات فية عامة وخاصة كحمايل أخلاق  
(هـ) وملكته بث الأخلاق في الآخرين : ٣٢٣-٣٣٣ ؛  
(٤) الجانب الإبداعي من المسئولية الإدارية كجوهر



منحة

للقيادة : ٣٣٣-٣٣٤ ؛ (٥) والعامل الاستراتيجي

في التعاون هو القدرة الإدارية : ٣٣٤-٣٣٧ .

الفصل الثامن عشر : خاتمة ... .. ٣٣٧-٣٥١

(١) النتائج العامة التي يمكن استخلاصها : ٣٣٨-٣٤٢ ؛

(٢) أفكار موجهة للشغليين بالإدارة وشاغلي المراكز

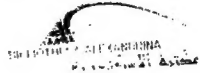
الرياسية : ٣٤٢-٣٥١ .

## مكتبة الثورة الادارية

بإشراف الدكتور كمال دسوقي

ظهر منها المكتب الآتية :

- |  |   |   |
|--|---|---|
| تأليف : دوايت والدو<br>وترجمة : الشريف عهود    | } | ١ - دراسة الإدارة العامة                  |
| تأليف : ناتانيل كمتور<br>وترجمة : على حامد بكر | } | ٢ - عملية تدريب الرؤساء                   |
| تأليف : هارولد ليفانيت<br>وترجمة : كمال دسوقي  | } | ٣ - علم النفس الإداري                     |
| تأليف : لندول أورفيك<br>وترجمة : على حامد بكر  | } | ٤ - عناصر الإدارة                         |
| تأليف : إلتون مايو<br>وترجمة : مبارك إدريس     | } | ٥ - المشاكل الإنسانية<br>للمدنية الصناعية |
| تأليف : تشستر بارنارد<br>وترجمة : كمال دسوقي   | } | ٦ - وظائف الرؤساء                         |
| تأليف : نوبل برانتون<br>وترجمة : فاروق غرابة   | } | ٧ - إدارة المشاريع التجارية               |
| تأليف : جون هاريسون<br>وترجمة : نبيه حمودة     | } | ٨ - أعمال السكرتارية                      |





# هذا الكتاب

كان لابد لي أن أشرك معي في قراءة هذا الكتاب ، والاستمتاع به ، والاستفادة بخبرات صاحبه - منذ وقع لي هذا الكتاب وعرفت صاحبه - كل مهتم بالإدارة أو مشغول بالتنظيم ، إذ قل أن نجد من بين رجال الأعمال ذوى الخبرة الناضجة ، وبعد النظر المؤدى إلى صدق النظرية ، من هو أبرع قلباً ، ولا أبدع عرضاً لخبرته أو أنظم ترتيباً لمعلوماته من مؤلف هذا الكتاب في هذا الكتاب .

فتشستر بارنارد مؤلف كتاب « وظائف الرؤساء » - هذا الذى وصل إلى وظيفة مدير لشركة بل للتليفونات بنيوجرسي بأمريكا ، ثم إلى منصب مدير لمؤسسة دوكفلر ، له خبرة طويلة من قبل في مختلف أنواع المنظمات الصناعية ، والبروتية ، والحكومية ، والخيرية . . . . .

تسكفت له فيها عن كسب فاعليات الأفراد والجماعات ، ووظائف المديرين والرؤساء ؛ حيث كان يربط هذه الخبرة العملية الواسعة بالقراءة النظرية المستفيضة في العلوم الاجتماعية والإنسانية وعلوم التنظيم والإدارة وتطبيقاتها على الهيئات الصناعية والتجارية والحكومية والعسكرية والدينية . . . بوصف أن هذه كلها أجهزة تعاون إنسانى تتفاعل في داخلها عناصر فيزيقية ، وبيولوجية ، ونفسية ، وإجتماعية .

لجاء كتابه هذا تحليلاً عميقاً لطبيعة العملية الإدارية ووظائف فيها أينما كانت وحيثما وجدت .

كمال د-

Bibliotheca Alexandrina



0355455



الرقم ٧٥

ملتزم الطبع والنشر  
دار الفكر العربي